صفت های بایسته یک رهبر

۲۱ کیفیتی که مدیران و رهبران برجسته به آن احتیاج دارند



اثر: جان ماکسول

ترجمه: مهدی قراچه داغی



صفت‌های بایستهٔ یک رهبر

۲۱ کیفیتی که مدیران و رهبران به آن احتیاج دارند

نویسنده:

جان ماکسول

مترجم:

مهدی قراچه‌داغی



انتشارات تهران

این کتاب ترجمه‌ای است از:

The 21 Indispensable Qualities of A Leader

By: John C. Maxwell

ماکسول، جان، ۱۹۴۷- م.

Maxwell, John. C.

صفت‌های بایستهٔ یک رهبر: ۲۱ [بیست و یک] کیفیتی که مدیران و رهبران به آن احتیاج دارند/ نویسنده جان ماکسول؛ مترجم مهدی قراچه‌داغی. -- تهران: انتشارات تهران، ۱۳۸۵.

۱۹۲ ص.

ISBN 964-5609-80-1

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی: The 21 indispensable qualities of a leader: becoming the person other will want to follow.

۱. رهبری. الف. قراچه‌داغی، مهدی، ۱۳۲۶ - ، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: ۲۱ [بیست و یک] کیفیتی که مدیران و رهبران به آن احتیاج دارند. د. عنوان: صفت‌های بایستهٔ یک رهبر.

۲م۹ر/BF۶۳۷ ۱۵۸/۴

۱۳۸۵

کتابخانه ملی ایران ۸۴-۴۷۵۲۰م



تهران، خیابان پاسداران، چهارراه پاسداران، شمارهٔ ۲۶ - صندوق پستی: ۴۸۷ - ۱۹۵۸۵

تلفن دفتر انتشارات: ۲۲۵۴۵۲۱۹ - ۲۲۷۶۰۶۹۹ - ۲۲۷۶۰۶۹۸

تلفن مرکز پخش: ۶۶۹۷۴۱۷۷ - ۶۶۹۶۰۹۵۰ فکس: ۲۲۵۶۹۸۰۱

صفتهای بایستهٔ یک رهبر

نوشتهٔ: جان ماکسول

ترجمهٔ: مهدی قراچه داغی

نوبت چاپ اول: فروردین ۱۳۸۵ نوبت چاپ دوم: خرداد ۱۳۸۵

نوبت چاپ سوم: تیر ۱۳۸۵

تیراژ: ۳۰۰۰

حروفچینی: شبستری

لیتوگرافی و چاپ: دیبا

قیمت: [illegible] تومان

شابک: ۱-۸۰-۹-۵۶۰۹-[illegible]

فهرست

مقدمه ۵

فصل ۱. شخصیت: قطعه‌ای از یک تخته‌سنگ باشید ۹

فصل ۲. جذبه: تأثیر اول می‌تواند معامله را جوش دهد ۱۷

فصل ۳. تعهد: مفهومی که اهل عمل را از رویایی‌ها جدا می‌کند ۲۵

فصل ۴. ارتباط: بدون آن تنها سفر می‌کنید ۳۵

فصل ۵. صلاحیت: با داشتن صلاحیت موفق می‌شوید ۴۳

فصل ۶. شجاعت: شجاع در اکثریت است ۵۱

فصل ۷. بصیرت: به معماهای حل‌ناشده پایان دهید ۶۱

فصل ۸. توجه: هرچه دقیق‌تر باشد، شما موفق‌تر می‌شوید ۶۹

فصل ۹. سخاوت: شمع شما وقتی شمع دیگری را روشن می‌کند، چیزی را از دست نمی‌دهد ۷۷

فصل ۱۰. ابتکار عمل: بدون آن خانه را ترک نکنید ۸۷

فصل ۱۱. گوش‌دادن: برای برقرار کردن ارتباط با دل مردم از گوشهایتان استفاده کنید، ۹۷

فصل ۱۲. اشتیاق: به استقبال زندگی بروید و آن را عاشقانه دوست بدارید ۱۰۷
فصل ۱۳. نگرش مثبت: اگر معتقد باشید که می‌توانید، حتماً می‌توانید ۱۱۵
فصل ۱۴. حل مسئله: نمی‌توانید مسایل خود را به شکل مسئله به حال خود رها کنید ۱۲۳
فصل ۱۵. روابط: اگر شما با دیگران رابطهٔ خوبی داشته باشید، آنها هم با شما رابطهٔ خوبی خواهند داشت ۱۳۳
فصل ۱۶. مسئولیت: اگر وارد گود نشوید، نمی‌توانید دیگران را رهبری کنید ۱۴۳
فصل ۱۷. امنیت خاطر: لیاقت و شایستگی هرگز جبران عدم امنیت را نمی‌کند ۱۵۱
فصل ۱۸. نظم و انضباط شخصی: اولین کسی که او را رهبری می‌کنید، خودتان هستید ۱۵۹
فصل ۱۹. خدمتگزاری: برای اینکه پیشرفت کنید، دیگران را مقدم بشمارید ۱۶۷
فصل ۲۰. آموزش‌پذیری: برای ادامهٔ رهبری، به یادگیری ادامه دهید ۱۷۵
فصل ۲۱. دورنمای ذهنی: تنها آنچه را که می‌بینید، می‌توانید اندازه بگیرید ۱۸۳

مقدمه

چه عواملی سبب می‌شوند که کارکنان بخواهند از یک رهبر پیروی کنند. چرا کارکنان از یک رهبر خوششان می‌آید و از رهبر دیگری تبعیت نمی‌کنند؟ چه عواملی نظریه‌پردازان رهبری را از رهبران موفقی که در دنیای واقعی فعال هستند، جدا می‌کنند؟ جواب را باید در ویژگی‌های شخصیتی اشخاص جستجو کرد.

دوست من، آیا می‌دانید که واجد شرایط رهبری هستید یا نه؟ آیا شما همان کسی هستید که اشخاص را به خود جلب می‌کنید تا حوادثی که می‌خواهید اتفاق بیفتند؟ منظورم این است که اگر به عمق وجود خود نگاه کنید، آیا خود را واجد کیفیاتی می‌یابید که به بزرگترین رویاهایتان جامه عمل بپوشانید؟ این سؤالی است که همهٔ ما اگر می‌خواهیم به حد توانمندی‌های خود برسیم، باید شجاعت آن را داشته باشیم که آن را از خود بپرسیم و بعد به آن جواب بدهیم.

من این کتاب را از آن جهت نوشته‌ام تا با ویژگی‌های یک رهبر خوب،

همان کسی که کارکنان بخواهند با دل و جان از او تبعیت کنند، آشنا شوید. قبل از هر چیز به این مهم توجه داشته باشید که تبدیل شدن به یک رهبر خوب زمان می‌خواهد. رهبری چیزی نیست که یک روزه در حد عالی صورت خارجی پیدا کند، بلکه باید آن را به مرور و باگذشت زمان در خود پرورش داد. بخشی از رسیدن به شرایط رهبری مستلزم آن است که قوانین رهبری را بیاموزید، زیرا اینها ابزاری هستند که به شما می‌گویند رهبری چگونه کار می‌کند. امّا درک کردن رهبری و رهبری کردن، در عمل دو مقوله متفاوتند.

اخیراً با یکی از دوستانم به نام بیل فریمن[1] حرف می‌زدم. او رئیس شرکت صنایع وات‌کینز[2]، بزرگترین شرکت باربری در آمریکاست. بیل یک مدیر برجسته و عالی است و مانند همه رهبران خوب، پیوسته می‌خواهد بیشتر بیاموزد و رشد کند.

او گفت: «کتابت را تا نصفه خوانده‌ام.» اشاره‌اش به کتاب «۲۱ قانون بی‌چون و چرای رهبری»[3] بود. «روی من تأثیر فراوانی دارد.» بعد حرفی زد که روی من تأثیر فراوان گذاشت. او گفت: «بگذار برایت بگویم که چگونه این کتاب را مطالعه می‌کنم. هر روز صبح فصلی از این کتاب را می‌خوانم و در تمام مدت روز به قانونی که خوانده‌ام، می‌اندیشم. به هنگام کار به خودم نگاهی می‌کنم و می‌پرسم در این زمینه خاص رهبری چگونه ظاهر می‌شوم؟ من کارکنان را در دفتر کارشان زیر نظر می‌گیرم. می‌خواهم بدانم آیا به این قاعده عمل می‌کنند یا خیر. من تمام شرکتم را با معیار این قانون می‌سنجم.

1. Bill Freeman
2. Watkins Associated Industries
3. The 21 Irrefutable laws of leadership

هر روز صبح قانون متفاوتی را می‌خوانم. چشم‌های آدم را باز می‌کند.»

حرف‌های بیل دهانم را آب انداخت. در واقع حرف‌های او سبب شد که من این کتاب را بنویسم. او در حال خودسازی و پرورش ویژگی‌های رهبری از درون است. رهبران به خاطر شخصیتی که دارند مؤثر واقع می‌شوند. آنها کیفیاتی دارند که از آنها انسان‌هایی موفق خلق می‌کند. هر کس می‌خواهد رهبر بزرگی شود باید از درون خود شروع کند و به بیرون برسد.

بعد از صحبت با بیل، مدتی درباره ویژگی‌های بهترین رهبرانی که می‌شناختم، فکر کردم؛ منظورم رهبرانی است که کارکنان به واقع می‌خواهند از آنها تبعیت کنند. در صدد یافتن مضامین مشترکی برآمدم. با رهبران دیگر صحبت کردم و حرف‌هایشان را شنیدم. به این نتیجه رسیدم که رهبران برجسته از ۲۱ کیفیت برخوردارند. این کیفیات را در این کتاب درج کرده‌ام.

وقتی کتاب را می‌خوانید، متوجه می‌شوید که می‌توانید چند فصل را یکجا مطالعه کنید. حتی می‌توانید این کتاب را در یک جلسه تمام کنید. امّا این کار را نکنید. این کتاب را به همان شکلی که بیل فریمن توصیه می‌کند، بخوانید و قاعده‌ای برای خواندنش در نظر بگیرید ـ به عبارتی، راهبردی و روشمندانه عمل کنید.

می‌خواهم شما را تشویق کنم که مدتی در خواندن این کتاب حوصله کنید. یک فصل را بخوانید، به مطالب آن بیندیشید و بعد آن را دوباره مرور کنید. اگر در زندگی از لحاظ ویژگی مورد نظر ضعیف هستید، قبل از اینکه به فصل بعدی بروید، آن را دوباره‌خوانی بکنید. ممکن است بخواهید که طی

سال این کار را چند بار انجام بدهید تا مطالب ملکهٔ ذهنتان شوند.

تبدیل به یک رهبر خوب شدن از درون شروع می‌شود. اگر درونِ مهیّایی پیدا کردید، بیرونتان هم مهیا می‌شود. این‌گونه است که افراد از شما تبعیت می‌کنند. وقتی این اتفاق بیفتد، می‌توانید هر کاری را در این جهان انجام بدهید.

فصل ۱

شخصیت:

قطعه‌ای از یک تخته سنگ باشید

رهبری آن توانمندی و اراده‌ای است که زنان و مردان را
برای دستیابی به یک هدف و مقصود بسیج می‌کند،
مَنِشی است که اعتماد و اطمینان را در دل‌ها الهام می‌بخشد.

ـ برنارد مونت‌گمری[1]
فیلد مارشال انگلیسی

هرگز به خاطر آرامش و سکوت
تجربه و باورهایتان را منکر نشوید.

ـ داگ هامرشولد[2]
سیاستمدار و برندهٔ جایزهٔ صلح نوبل

1. Bernard Montgomery
2. Dog Hammarskjöld

خطر کنید

اگر در فرودگاه‌های کوچکتر به سفر رفته باشید و یا اگر با هواپیماهای متعلق به شرکت‌های مختلف زیاد سفر کرده باشید، احتمالاً سوار هواپیمای جت لیر[1] شده‌اید. من چند بار سوار این نوع هواپیما شده‌ام. تجربه بسیار جالبی است. اینها هواپیماهای کوچکی هستند که می‌توانند ۵ یا ۶ مسافر را حمل کنند. سرعتشان هم زیاد است ــ انگار وارد لولهٔ تنگی شده‌اید که موتورهای جت را به آن بسته‌اند.

باید اذعان کنم که تجربه سوار شدن در یک جت لیر بسیار پرهیجان است. امّا برای من نکته بسیار جالب مدت زمانی است که صرفه‌جویی می‌شود. من میلیون‌ها مایل با هواپیما سفر کرده‌ام. به زمان بلند مورد نیاز برای رفت و آمد به فرودگاه‌ها، کرایه کردن اتومبیل، شاتل‌ها، تراکم در ترمینال‌ها و تأخیراتی که به نظر می‌رسد تمام‌شدنی نیستند، همه و همه عادت دارم. می‌تواند در حکم یک کابوس باشد. سفر با جت لیر می‌تواند مدت مسافرت را به نصف تقلیل دهد.

پدر و سازنده این هواپیمای حیرت‌انگیز مردی به نام بیل لیر[2] بود. او مخترع، هوانورد و مدیر برجسته‌ای در زمینهٔ تجارت بود. آدم بسیار خوش‌فکری بود. او در دهه ۱۹۵۰ توانست آینده خوبی را برای هواپیماهای کوچک پیش‌بینی کند. چندین سال وقت گرفت تا رویای او به حقیقت پیوست. امّا در سال ۱۹۶۳ اولین پرواز آزمایشی جت لیر انجام گرفت و در سال ۱۹۶۴ او اولین هواپیما را تحویل مشتری داد.

1. Lear jet
2. Bill Leer

موفقیّت لیر فوری و چشمگیر بود. او توانست شمار قابل ملاحظه‌ای از این هواپیماها را به‌فروش برساند. امّا هنوز مدتی نگذشته بود که دو فروند از هواپیمای لیر در شرایط اسرارآمیزی سقوط کردند. این حادثه برای او خردکننده بود. در آن زمان ۵۵ هواپیمای لیر به اشخاص خصوصی تعلق داشت. لیر بلافاصله به این اشخاص اطلاع داد که از هواپیماهایشان استفاده نکنند تا او و تیمش بتوانند علت سقوط این هواپیما را بررسی کنند. برای او جان افراد مهم‌تر از از دست رفتن آبرویش در رسانه‌ها بود.

وقتی لیر به بررسی علل سقوط هواپیماها پرداخت، با یک علت بالقوه روبه‌رو شد. امّا نمی‌توانست این عیب فنی را روی زمین تشخیص دهد. برای تأیید علت اصلی سقوط تنها یک راه باقی بود و آن اینکه با هواپیما پرواز کند.

کار بسیار خطرناکی بود امّا او این کار را کرد. وقتی او جت را به پرواز درآورد، تقریباً کنترل هواپیما را از دست داد. چیزی نمانده بود که به سرنوشت دو خلبان دیگر دچار شود، امّا موفق شد علت از دست رفتن کنترل هواپیما را پیدا کند. لیر توانست به کمک قطعه‌ای جدید مشکل را برطرف سازد. او هر پنجاه و پنج هواپیمای موجود لیر را اصلاح کرد و خطر از میان رفت.

این کار برای لیر هزینه قابل ملاحظه‌ای در پی داشت و تخم بدبینی را در مشتریان بالقوه بعدی کاشت. دو سال طول کشید تا او دوباره به کار خودش سر و سامانی داد. امّا لیر هرگز به خاطر تصمیمی که گرفته بود، تأسف نخورد. او باکمال میل به استقبال خطر رفت و از خود منشی عالی نشان داد.

موشکافی

نحوهٔ برخورد یک رهبر با شرایط زندگی مطالب زیادی را دربارهٔ منش و

خصوصیات شخصیتی او بروز می‌دهد. بحران‌ها لزوماً منش‌سازی نمی‌کنند، امّا منش را نشان می‌دهند و در این جای تردیدی وجود ندارد. ناملایمات در حکم دوراهی‌های حساسی هستند که سبب می‌شوند شخص یکی از دو راه را انتخاب کند: منش و در غیر این صورت سازش و مصالحه. هر بار که شخص منش را انتخاب می‌کند، قوی‌تر می‌شود ـ حتی اگر این انتخاب با نتایج منفی همراه باشد. همانطور که الکساندر سولژنیتسین[1] برنده جایزه نوبل می‌گوید «معنای زندگی دنیوی، برخلاف آنچه ما از روی عادت فکر می‌کنیم، به موفقیت مادی نیست، معنایش رشد و اعتلای روح و روان است.» رشد و اعتلای منش و شخصیت در دلِ رشد و اعتلای ما نه به‌عنوان یک رهبر، بلکه به عنوان یک انسان نهفته است.

و امّا آنچه باید دربارهٔ منش و شخصیت آموخت:

۱. منش و خصلت چیزی فراتر از صحبت کردن است

هرکس می‌تواند بگوید که از استحکام شخصیت برخوردار است، امّا عمل نشانه واقعی شخصیت و منش است. منش و شخصیت شما مشخص می‌کنند که کی هستید. هویّت شما آنچه را که می‌بینید تعیین می‌کنند و آنچه را که می‌بینید تعیین‌کنندهٔ اعمال و کردار شما هستند. به همین دلیل هم هرگز نمی‌توانید منش و شخصیت یک رهبر را از اعمال و رفتارش جدا کنید. اگر اقدامات و قصد و نیت یک رهبر پیوسته در تناقض با یکدیگر باشند، باید به شخصیت او نگاه کنید تا علت را تشخیص بدهید.

1. Alexander Solzhenitsyn

- **با مسئله روبه‌رو شوید.** شروع ترمیم منش مربوط به زمانی است که به عیب و ایراد خود پی می‌برید، در مقام عذرخواهی برمی‌آیید و با پیامدهای ناشی از اعمال و رفتارتان روبه‌رو می‌شوید. فهرستی از همه کسانی تهیه کنید که به سبب رفتارتان به آنها یک عذرخواهی بدهکارید. بعد صمیمانه از آنها عذرخواهی کنید.

- **بازسازی و ترمیم کنید.** روبه‌رو شدن با اقدامات گذشته یک مطلب است و ساختن آیندهٔ جدید مطلبی دیگر. حالا که زمینه‌های ضعف خود را شناسایی کرده‌اید، برنامه‌ای طراحی کنید که اجازه ندهد دوباره اشتباهات خود را تکرار نمایید.

نمونه موردی

مردی دختر خردسالش را به یک کارناوال برد. دختر بلافاصله به دکه پشمک‌فروشی رفت و یک پشمک خواست. در حالی که فروشنده پشمک بزرگ را به دست او می‌داد، پدر از دخترش پرسید: «آیا مطمئنی که می‌توانی همه آن را بخوری؟»

و دختر جواب داد: «نگران نباش پدر، درون من بسیار بزرگتر از بیرون من است.»

شخصیت هم به واقع همین شرایط را دارد؛ از طرف درون بزرگتر است.

رهبری می‌کنید، بدانید که منش شما بهترین سرمایه شماست. اَلِن برنارد[1]، رئیس شرکت مید پارک[2]، می‌گوید: «احترامی که مقتضای رهبری است، مستلزم آن است که رهبر اخلاقیات را رعایت کند. رهبر نه تنها بر فراز خط میان درست و غلط می‌ایستد، بلکه از «نواحی خاکستری» هم فاصله می‌گیرد.

راه دستیابی

برای بهتر کردن منش و شخصیت خود اقدامات زیر را انجام دهید:

- **دنبال شکاف‌ها بگردید.** کمی وقت بگذارید و به جنبه‌های مهم زندگیتان (کار، ازدواج، خانواده، تأمین نیازها و غیره) توجه نمایید، ببینید در کجای اینها با اشکالاتی روبه‌رو هستید، در کدامیک تن به مصالحه داده‌اید، در کدامیک دیگران را نادیده گرفته‌اید و مواردی را که در دو ماه گذشته اتفاق افتاده‌اند، فهرست کنید.

- **الگوها را پیدا کنید.** به پاسخ‌هایی که لحظه‌ای قبل نوشتید، توجه کنید. آیا زمینه‌ای وجود دارد که در آن ضعیف باشید؟ آیا زمینه‌ای وجود دارد که در آن مسایل به‌طور مرتب بروز پیدا می‌کنند؟ اگر بتوانید الگوها را ردیابی کنید، می‌توانید مشکلات شخصیتی خود را تشخیص بدهید.

---

1. Alan Bernard
2. Mid park

شخصیتی قوی هستند که آنها را در شرایط استرس حمایت کند، محکوم به شکست هستند. برگلاس معتقد است که این اشخاص به چهار سرنوشت دچار می‌شوند: خودبینی و تکبر، احساسات دردناک تنهایی، ماجراجویی ویرانگر یا روابط نامشروع. هر یک از اینها بهای وحشتناکی است که شخص به خاطر منش و شخصیت ضعیف خود می‌پردازد.

به این موضوع فکر کنید

اگر احساس کردید که گرفتار یکی از این چهار سرنوشت مورد اشارهٔ برگلاس شده‌اید، به خود مجال و فرصت تنفسی بدهید. هر کاری را که برای فاصله‌گرفتن از استرس ناشی از موفقیت لازم است، انجام بدهید و در صورت نیاز برای درمان خود به متخصصان روان‌درمانگر مراجعه نمایید. تصور نکنید مشکلی که با آن مواجه هستید، به مرور زمان، با به دست آوردن پول و اعتبار بیشتر از بین می‌رود. اگر مشکلات شخصیتی خود را حل و فصل نکنید، بر عمق آن افزوده می‌شود و با گذشت زمان به قدرت تخریب آن اضافه می‌گردد.

اگر گرفتار این چهار زمینه هستید، باید وضع و حال شخصیت خود را بررسی کنید. از خود بپرسید آیا حرف‌ها و رفتار شما با هم در همه مواقع همخوانی دارند یا خیر؟ وقتی می‌گویید مأموریتی را انجام می‌دهید، آیا همیشه تا انتهای کار پیش می‌روید؟ اگر به فرزندان خود می‌گویید آنها را به تماشای مسابقهٔ فوتبال و یا برنامه تک‌نوازی می‌برید، آیا این کار را به‌واقع انجام می‌دهید؟ آیا اشخاص می‌توانند به دست دوستی‌یی که به طرفشان دراز می‌کنید، اعتماد کنند؟

هرکجا ـ در خانه، محل کار و یا در جامعه ـ که دیگران را راهنمایی و

۲. استعداد نعمتی خداداد است، امّا منش و شخصیت به‌انتخاب شماست

ما روی بسیاری از مقولات زندگی کنترل نداریم. مثلاً ما پدر و مادرمان را انتخاب نمی‌کنیم. ما محل تولد و رشد و بالندگی خود را مشخص نمی‌سازیم. بهرهٔ هوشی[1] نیز دست ما نیست، امّا منش و شخصیت خود را انتخاب می‌کنیم. در واقع هرگاه انتخاب می‌کنیم، منش را خلق می‌کنیم. در طول زندگی هرگاه دست به انتخاب می‌زنید، همچنان به خلق منش خود ادامه می‌دهید.

۳. منش و شخصیت باعث می‌شود در دل مردم جا باز کنید.

رهبری راستین همیشه با مردم سر و کار دارد. ضرب‌المثلی است که می‌گوید: «اگر فکر می‌کنید که در حال رهبری هستید و کسی از شما تبعیت نمی‌کند، در این صورت ول معطلید.» پیروان به رهبرانی که می‌دانند منش خوبی ندارند، اعتماد نمی‌کنند و به تبعیت از آنها ادامه نمی‌دهند.

۴. رهبران نمی‌توانند از محدودیت‌های شخصیتی خود فراتر روند

آیا تاکنون دیده‌اید که اشخاص کاملاً موفق ناگهان پس از رسیدن به درجه‌ای از موفقیت سقوط کنند؟ جان کلام و علت را باید در منش جستجو نمود. استیون برگلاس[2]، روانشناس دانشکده پزشکی هاروارد و نویسندهٔ کتاب «نشانگان موفقیت»[3]، می‌گوید اشخاصی که به اوج می‌رسند، امّا فاقد

1. IQ
2. Steven Berglas
3. The Success Syndrome

فصل ۲

جذبه:

تأثیر اوّل می‌تواند معامله را جوش دهد

چگونه می‌توانید از جذبه خوب (کاریسما)[1] برخوردار گردید؟ به جای اینکه کاری کنید که دیگران دربارهٔ شما خوب فکر کنند، کاری کنید که نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند.

ـ دان ریلاند[2]
معاون رشد و تعالی رهبری

در آرزوی دیدن کسی هستم که به جای روحیهٔ خُرده‌گیری بیشتر در مقام تأیید و تصدیق باشد.

ـ چارلز شواب[3]
از صاحبان صنایع

1. Charisma
2. Don Reiland
3. Charles Scwab

باهوش‌ترین شخصیت در انگلستان

در نیمهٔ دوّم قرن نوزدهم دو مرد قدرتمند برای به‌دست گرفتن سکان رهبری دولت بریتانیا تلاش می‌کردند. یکی از آنها ویلیام گلادِاستون[1] و دوّمی بنجامین دیزرائیلی[2] بود. این دو سیاستمدار با هم به شدت رقابت می‌کردند. اگر می‌خواهید از شدت رقابت میان آنها آگاه شوید، به این گفتهٔ دیزرائیلی توجه کنید: «آیا می‌خواهید تفاوت میان بدبیاری و فاجعه را بدانید؟ اگر گلادِاستون به درون رودخانه تیمز[3] پرتاب شود، این بدبیاری است، امّا اگر کسی او را از آب بیرون بکشد و نجاتش بدهد این فاجعه است.»

خیلی‌ها بر این باورند که گلادِاستون رهبر حزب لیبرال در سه دهه متوالی مظهر بهترین ویژگی‌های انگلیس در عهد ویکتوریاست. او خطیبی بزرگ بود، در زمینه امور مالی استاد بود و به شدت به موازین اخلاقی پای‌بند بود. او در چهار نوبت نخست‌وزیر انگلیس شد، که از این حیث یک رکورد به شمار می‌آید. او در تاریخ سیاسی انگلیس تنها کسی است که به این رکورد دست یافته است. در دوران رهبری او نظام آموزش ملی در بریتانیا برقرار شد، رفرم‌های پارلمانی شکل گرفت و جمع کثیری از مردم طبقه کارگر صاحب رأی شدند.

بنجامین دیزرائیلی که دو بار نخست‌وزیر انگلیس شد، پیشینه‌ای متفاوت داشت. او در دوران سی سالگی وارد سیاست شد و به عنوان

1. William Gladstone
2. Benjamin Disraeli
3. Thames River

دیپلمات و اصلاح‌طلب اجتماعی شهرت فراوان یافت. امّا بزرگترین کار او خرید سهام کانال سوئز برای بریتانیا بود.

در حالی که هر دویِ آنها برای بریتانیا کارهای زیادی صورت دادند، وجه تفاوت اصلی آنها طرز برخوردی بود که با مردم داشتند. این تفاوت را با مراجعه به داستانی از ناحیه زنی که دو شب پشت سر هم با این دو مرد شام خورد متوجه می‌شوید. وقتی از او سؤال شد که از آنها چه برداشتی داشته است، او گفت: «وقتی سالن غذاخوری را بعد از صرف شام با گلاداِستون ترک کردم، فکر کردم او باهوش‌ترین مرد انگلستان است. امّا بعد از آنکه کنار دیزرائیلی نشستم، فکر کردم من باهوش‌ترین زن انگلستان هستم.» دیزرائیلی از بینشی برخوردار بود که اشخاص را به سمت خود جلب می‌کرد. او کاری می‌کرد که مردم بخواهند از او تبعیت کنند. او جذبه داشت.

موشکافی

اغلب اشخاص گمان می‌کنند که داشتن جذبه موضوعی عرفانی است که به هیچ‌وجه نمی‌توان آن را تعریف کرد. فکر می‌کنند این کیفیتی است مادرزادی که در همه وجود ندارد. امّا اینطور نیست. جذبه یا کاریسما توانایی جذب و جلب کردن دیگران به سمت خویشتن است و مانند سایر ویژگی‌های شخصیتی می‌توان آن را رشد و پرورش داد.

برای اینکه بتوانید دیگران را به خود جذب کنید، باید به این توصیه‌ها عمل کنید و آنها را ملکهٔ ذهن خود سازید:

۱. عاشق زندگی باشید

مردم رهبرانی را دوست دارند که از زندگی لذت ببرند. به کسانی که می‌خواهید با آنها صرف وقت کنید بیندیشید. چگونه آنها را توصیف می‌کنید: بدخلق؟ تلخ؟ افسرده؟ البته که نه. شما کسانی را برای معاشرت و صرف وقت انتخاب می‌کنید که خوش‌رو و خوشرفتار باشند و در شمار شاکیان و گله‌گزاران قرار نداشته باشند. شما کسانی را دوست دارید که شوق به زندگی داشته باشند. اگر می‌خواهید دیگران را جذب کنید باید مانند کسانی باشید که از معاشرت و مصاحبت با آنان لذت می‌برید. جان وسلی[1]، مُبَلِّغی مسیحی در قرن هیجده، به این موضوع توجه کرد. او گفت: «وقتی خود را به آتش می‌کشید، باید به گونه‌ای باشد که مردم با شوق و اشتیاق تمام بیایند و سوختن شما را تماشا کنند.»

۲. قابلیت‌های دیگران را دست بالا بگیرید

یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید در حق دیگران بکنید ـ که در عین حال آنها را جذب شما کند ـ این است که از آنها انتظار بهترین‌ها را داشته باشید. من این کار را «گذاشتن نمره ۱۰ روی سر همه» توصیف می‌کنم. این‌گونه اشخاص به خودشان بیشتر بها می‌دهند و در ضمن به شما هم کمک می‌شود. به گفتهٔ ژاک ویسل[2] «بررسی دربارهٔ یکصد میلیونر خودساخته نشان می‌دهد که همهٔ آنها از وجوه مشترکی برخوردارند. این زنان و مردان

1. John Wesley
2. Jacques Wiesel

موفق تنها نکات مثبت دیگران را می‌بینند.»

بنجامین دیزرائیلی این مفهوم را درک و رعایت می‌کرد و یکی از اسرار کاریسمای او همین بود. او زمانی گفت: «بزرگترین لطفی که می‌توانید به کسی بکنید، این نیست که ثروت خود را با او سهیم شوید، بلکه بهترین کار این است که سرمایه‌های وجودش را به او بنمایانید.» اگر از دیگران قدردانی و قدرشناسی کنید، اگر آنها را تشویق و به ایشان کمک کنید تا به حداکثر توانمندی خود برسند، به خاطر این کار در قلبشان جای خواهید گرفت.

۳. به دیگران امید بدهید

ناپلئون بناپارت رهبران را «دلّالان امید» توصیف کرد. او مانند همه رهبران بزرگ می‌دانست که امید بزرگترین دارایی‌هاست. اگر بتوانید این هدیه را به دیگران بدهید، آنها جذب شما می‌شوند و برای همیشه سپاسگزار شما باقی می‌مانند.

۴. سرمایه‌های وجودی خودتان را با دیگران قسمت کنید

مردم عاشق رهبرانی هستند که خود و سفر زندگیشان را با دیگران سهیم می‌شوند. وقتی دیگران را رهبری می‌کنید، از خود مایه بگذارید، خرد و درایت، منابع و حتی فرصت‌های استثنایی خود را با آنها سهیم شوید. این یکی از کارهای مورد علاقهٔ من است. برای مثال اخیراً به یک فستیوال سالانه قصه‌گویی رفتم. کاری بود که سال‌ها آرزوی آن را داشتم. به اتفاق همسرم

مارگارت[1] دو تن از مدیران کادر سازمانی خود را به اتفاق همسرانشان دعوت کردیم تا با ما در این مراسم شرکت کنند. وقت بسیار خوشی راگذراندیم و از همه اینها مهم‌تر توانستم با دعوت از آنها به زندگیشان چیزی بیفزایم.

کسانی که پیش از خود به دیگران و علایق و نگرانی‌های آنها می‌اندیشند، در واقع جذبۀ خود را به نمایش می‌گذارند.

به این موضوع فکر کنید

از لحاظ جذبۀ شخصی یا کاریسما چه امتیازی به خود می‌دهید؟ آیا دیگران طبیعتاً جذب شما می‌شوند. آیا شما را به خوبی دوست دارند؟ اگر جواب منفی است احتمالاً با یکی از موانع زیر روبه‌رو هستید:

غرور: هیچ‌کس دوست ندارد پیرو رهبری باشد که خودش را از همه بهتر می‌داند.

عدم امنیت خاطر: اگر با خود راحت نیستید، دیگران هم با شما راحت نخواهند بود.

دمدمی‌مزاج بودن: اگر دیگران ندانند که باید چه انتظاری از شما داشته باشند، از شما هیچ انتظاری نخواهند داشت.

کمال‌طلبی: مردم رسیدن به تعالی را دوست دارند، امّا از توقعات بیجا بیزارند.

بدبینی و عیب‌جویی: مردم کسانی را که نسبت به همه چیز بدبین هستند دوست ندارند. اگر بتوانید از این صفات فاصله بگیرید می‌توانید جذبه شخصی را در خود پرورش دهید.

1. Margaret

راه دستیابی

برای بهبود بخشیدن به کاریسمای خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **کانون توجه خودتان را تغییر بدهید.** در چند روز آینده به تبادل‌های خود با اشخاص دقیق شوید. وقتی با دیگران حرف می‌زنید، ببینید چقدر از صحبت شما روی خودتان متمرکز است سعی کنید توجه خود را به دیگران افزایش بدهید.

- **بازیِ نخستین تأثیرگذاری را به جای آورید.** این تجربه را امتحان کنید. این بار که برای اولین بار کسی را می‌بینید، حداکثر سعی خود را بکنید تا روی او تأثیر خوبی بر جای بگذارید. نام آن شخص را یاد بگیرید. به علائق او دقیق شوید. مثبت باشید و از همه اینها مهم‌تر با او در حد امتیاز ۱۰ رفتار کنید. اگر بتوانید این کار را یک روز انجام بدهید، هر روز هم می‌توانید این کار را بکنید. این باعث می‌شود کاریسمای شما یک شبه افزایش یابد.

- **سرمایه‌های وجودی خود را با دیگران قسمت کنید.** هدف بلندمدت خود را این تعریف کنید که منابعتان را با دیگران قسمت کنید. ببینید در این سالی که در آن قرار دارید چگونه می‌توانید بر ارزش‌های پنج نفر اضافه کنید. اینها می‌توانند افراد خانواده، همکاران، کارکنان یا

دوستان شما باشند، به آنها منابع و امکاناتی بدهید تا شخصاً رشد کنند و تجربه‌های شخصی خود را در اختیار آنها قرار دهید.

نمونه موردی

از پرلی مستا[1]، مشهورترین میزبان واشنگتن از زمان دالی مدیسون[2] به بعد پرسیدند چگونه می‌تواند کاری کند که این‌همه ثروتمند و اشخاص مشهور در میهمانی‌های او شرکت کنند. او جواب داد: «همه چیز در زمان خوشامدگویی و خداحافظی خلاصه می‌شود.» وقتی میهمانی وارد می‌شد، او به ملاقاتش می‌شتافت و می‌گفت: «بالاخره آمدید!» و وقتی میهمان جلسه را ترک می‌کرد، او به هنگام خداحافظی می‌گفت: «خیلی متأسفم که به این زودی تشریف می‌برید!» دستور کاریِ او این بود که به جای خودش روی دیگران دقیق شود. کاریسما و جذبه به این می‌گویند.

1. Perle Mesta
2. Dalley Madison

فصل ۳

تعهد:

مفهومی که اهل عمل را از رویایی‌ها جدا می‌کند

مردم از رهبران غیرمتعهد پیروی نمی‌کنند. تعهد می‌تواند دامنه وسیعی داشته باشد، از ساعات کارتان گرفته تا تلاشی که برای افزایش قابلیت‌های خود به خرج می‌دهید و یا اینکه چگونه با از خودگذشتگی به همکارانتان کمک می‌کنید.

ـ استفن گرگ[1]
مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره شرکت اتیکس[2]

کسی که از وقتش بیشترین بهره را می‌برد،
زندگی‌اش جاودانه می‌شود.

ـ یوهان فون شیلر[3]
نمایشنامه‌نویس

1. Stephen Gregg   2. Ethix   3. Johan von Schiller

پیری زودرس

چند سال پیش به اتفاق همسرم مارگارت فرصتی پیدا کردیم که برای گذراندن تعطیلات به ایتالیا برویم. مهم‌ترین اولویت‌های ما یکی غذا و دیگری هنر بود. برای پیدا کردن بهترین غذاها از دوستانمان که قبلاً به آنجا سفر کرده بودند پرس‌وجو کردیم. برای دیدن بهترین آثار هنری، از راهنما و مسئول خرید موزه هنرهای متروپولیتن[1] نیویورک کمک گرفتیم. در جریان این سیاحت از برخی بهترین آثار هنری دیدن کردیم امّا هیچکدام به اندازهٔ مجسمهٔ داوود میکل‌آنژ روی من تأثیر نگذاشت. در آن لحظه بود که دانستم چرا این مجسمه را شاهکار هنری می‌خوانند.

میکل‌آنژ زندگی فوق‌العاده‌ای داشت. او که احتمالاً بزرگترین هنرمند تمدن غرب به حساب می‌آید و بی‌شک یکی از تأثیرگذارترین آنهاست، برای سنگتراشی ساخته شده بود. او زمانی گفته بود که هنوز وقتی از پستان دایه‌اش شیر می‌خورده، دنبال ابزاری برای سنگ‌تراشی می‌گشته است. میکل‌آنژ نخستین شاهکار هنری خود را در ۲۱ سالگی خلق کرد، و قبل از سی سالگی مجسمهٔ پیتا[2] و داوود را آفرید.

در اوایل سی سالگی به دعوت پاپ ژولیوس دوّم[3] به رم رفت تا مقبره بزرگی بسازد، امّا وقتی به رم رسید، از او خواستند یک پروژه نقاشی را تکمیل کند. ابتدا میکل‌آنژ می‌خواست قبول نکند. رغبتی نداشت که بر سقف یک

1. Metropolitan Museum of Art
2. Pietà
3. Pope Julius II

صومعه کوچک در واتیکان تصاویری نقاشی کند. با آنکه از کودکی تحت تعلیم نقاشی قرار گرفته بود، امّا عاشق مجسمه‌سازی بود. با این وجود، وقتی پاپ اصرار کرد، او با اکراه این مأموریت را پذیرفت.

پژوهشگران می‌گویند رقبای میکل‌آنژ به پاپ فشار آوردند که این طرح را به میکل‌آنژ پیشنهاد کند. آنها امیدوار بودند که او با رد پیشنهاد پاپ از چشم پاپ می‌افتد و یا با قبول آن اعتبارش از دست می‌رود. اما وقتی میکل‌آنژ این مأموریت را پذیرفت، با تمام وجود متعهد شد که این کار را انجام دهد. او که قرار بود تصویر ۱۲ تن از حواریون را نقاشی کند، تصویری از چهارصد نفر را کشید و ۹ صحنه را هم از کتاب سِفْرِ پیدایش[1] انتخاب نمود.

هنرمند نقاش مدت چهار سال در حالی که به پشت خوابیده بود، سقف کلیسای سیستین[2] را نقاشی کرد. برای این کار بهای گزافی پرداخت. این کار برای همیشه دید چشمان او را کاهش داد. میکل‌آنژ گفت: «بعد از چهار سال عذاب‌آور و بیش از چهارصد چهره غول‌آسا احساس کردم به اندازهٔ جرمیا[3] پیر شده‌ام. من تازه ۳۷ سال داشتم، امّا دوستانم وقتی مرا می‌دیدند، مرا از شدت پیری نمی‌شناختند.»

تأثیر تعهد میکل‌آنژ بسیار زیاد بود. او توانست پاپ را راضی کند تا با دریافت سفارشات دیگر مبالغ بیشتری از واتیکان پول بگیرد. امّا از همه اینها مهم‌تر آنکه، تأثیر شگرفی بر جامعه هنر و نقاشی بر جای گذاشت. نقاشی‌های او در کلیسای سیستین چنان جالب و اصل می‌نمود که بسیاری

1. Genesis
2. Sistine Chapel
3. Jeremiah

از نقاشان بزرگ و از جمله رافائل سبک‌های خود را تغییر دادند. مورخین هنری معتقدند که شاهکار میکل‌آنژ برای همیشه جریان نقاشی را در اروپا تغییر داد و تأثیری به همین اندازه بر معماری و مجسمه‌سازی بر جای گذاشت.

بدون تردید استعداد میکل‌آنژ، پتانسیل رسیدن به عظمت را در خود داشت، امّا بدون تعهد، تأثیر و نفوذش به حداقل می‌رسید. وقتی از او پرسیدند چرا در محلی تاریک این‌گونه ساعیانه نقاشی کرده است و دست به خلق آثاری زده که کسی نمی‌تواند آن را ببیند، میکل‌آنژ خیلی ساده جواب داد: «خداوند آن را می‌بیند.»

موشکافی

دنیا تاکنون رهبر بزرگی که تعهد نداشته باشد، به خود ندیده است. اِد مک-اِلوری[1]، مدیر شرکت هواپیمایی یو-اس-ایر می‌گوید: «تعهد به ما قدرت جدیدی می‌دهد. هر اتفاقی که بیفتد، بیماری، بی‌پولی یا مصیبت، هرگز چشم از هدف خود برنمی‌گیریم.»

تعهد چیست؟ تعهد برای هر کس معنای خاصی دارد.

برای یک بوکسور آن است که پس از آنکه نقش زمین شد، از جای برخیزد.

برای یک دونده ماراتن آن است که وقتی نیرویش را از دست داد، ده مایل بیشتر بدود.

1. Ed McElory

برای یک سرباز، بالا رفتن از تپه است، بی‌آنکه بداند آنجا چه چیزی انتظارش را می‌کشد.

برای یک مُبَلِّغ مذهبی، گذشتن از آسایش و راحتی خود برای دادن آسایش و راحتی بیشتر به دیگران است.

و **برای یک رهبر،** اینها و بیش از اینها، زیرا همه کسانی که آنها را راهنمایی می‌کنید به شما وابستگی دارند.

اگر می‌خواهید رهبر مؤثری باشید، باید متعهد باشید. تعهد راستین و واقعی به اشخاص الهام می‌بخشد و اشخاص را جذب می‌کند. به آنها نشان می‌دهد که شما پایبند هستید و اعتقاد دارید. آنها در صورتی به شما اعتقاد پیدا می‌کنند، که شما به خودتان اعتقاد پیدا کنید.

ماهیت راستین تعهد کدام است؟ این ملاحظات را در نظر بگیرید:

۱. تعهد از دل شروع می‌شود

بعضی‌ها می‌خواهند قبل از قبول تعهد همه چیز عالی و بی‌کم و کاست باشد. امّا تعهد همیشه مقدم بر دستاورد و موفقیت است. می‌گویند که اسب برنده همیشه تا نیم مایل اوّل را تا نفس دارد، می‌دود، اما بقیهٔ مسیر را از روی تعهدی که احساس می‌کند، می‌دود. مایکل جردن[1]، بسکتبالیست افسانه‌ای، می‌گوید: «این دل است که خوب را از عالی جدا می‌کند.» اگر می‌خواهید به عنوان رهبر تفاوتی در زندگی دیگران ایجاد کنید، به دل خود

---

1. Michael Jordan

رجوع کنید و ببینید آیا به واقع برای این مهم متعهد هستید یا خیر.

۲. معیار تعهد، عمل و اقدام است

صحبت کردن دربارهٔ تعهد یک مطلب است و کاری صورت دادن در قبال آن مطلبی دیگر. تنها معیار تعهد عمل است. آرتور گوردون[1] می‌گوید: «کاری از حرف‌زدن ساده‌تر نیست، و کاری دشوارتر از این نیست که روز بعد حرفتان را به مرحلهٔ عمل درآورید.»

از کسی شنیدم که یک قاضی در جریان همه‌پرسی برای تصدی کاری انتخاب شده بود. این قاضی در جریان سخنرانی انتخاباتی خود گفت: «می‌خواهم از ۴۲۴ نفری که قول دادند به من رأی می‌دهند، تشکر کنم. مایلم از ۳۱۶ نفری تشکر کنم که گفتند به من رأی دادند. مایلم از ۴۷ نفری تشکر کنم که پنج‌شنبه گذشته به پای صندوق آمدند و سرانجام باید از ۲۶ نفری تشکر کنم که به راستی رأی خودشان را به سود من به صندوق ریختند.» وقتی مسئله پایبندی به تعهدات مطرح می‌شود، شما چگونه عمل می‌کنید؟

۳. تعهد درها را به روی موفقیت می‌گشاید

شما به عنوان یک رهبر با موانع و مخالفت‌های عدیده‌ای روبه‌رو می‌شوید و حتماً تاکنون هم این را تجربه کرده‌اید. و در مواقعی تعهد تنها عاملی است که شما را به جلو حرکت می‌دهد. دیوید مک‌نالی[2] در این خصوص می‌گوید: «تعهد دشمن مقاومت است، زیرا این قولی جدی برای حرکت به جلوست.

1. Arthur Gordon
2. David McNally

تعهد سبب می‌شود هر بار که نقش زمین می‌شوید، از جای برخیزید و روی پا بایستید.» اگر می‌خواهید به جایگاه ارزشمندی برسید، باید متعهد باشید.

به این موضوع فکر کنید

در زمینه تعهد و متعهد شدن به چهار گروه از اشخاص برمی‌خوریم:

۱. **از زیرکار دررّوها:** کسانی که هدفی ندارند و متعهد نمی‌شود.
۲. **محافظه‌کارها:** کسانی که مطمئن نیستند آیا به هدف خود می‌رسند و بنابراین از متعهد شدن می‌ترسند.
۳. **انصرافی‌ها:** کسانی که هدف دارند، به سمت هدف خود حرکت می‌کنند، امّا وقتی به مشکلی برخوردند، از آن دست می‌کشند.
۴. **جانفشان‌ها:** کسانی که هدفی دارند و به این هدف متعهد هستند و برای رسیدن به این هدف هر بهایی را که لازم است، می‌پردازند.

شما در کدام دسته جای دارید؟ آیا به هدف‌های خود رسیده‌اید؟ آیا به همه آنچه احساس می‌کنید می‌توانید برسید، رسیده‌اید؟ آیا اشخاص به شما اعتقاد دارند و از شما حمایت می‌کنند؟ اگر جوابتان به هر یکی از این سؤالات منفی باشد، به احتمال زیاد، ریشهٔ آن به میزان تعهد شما بازمی‌گردد.

راه دستیابی

برای بهبود تعهد خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **آن را اندازه بگیرید.** گاه احساس می‌کنیم به چیزی وابسته هستیم، امّا اعمال و رفتار ما چیز دیگری را نشان می‌دهند. تقویم و دفتر یادداشت خود را بردارید و به آنها نگاهی بیندازید. ببینید اوقات خود را چگونه می‌گذرانید، پولتان را کجا خرج می‌کنید. چه مقدار از زمان را در محل کار می‌گذرانید، چه مقدار را وقف خدمت به دیگران می‌کنید، چه مدت را با افراد خانواده می‌گذرانید، چه مقدار از اوقات شما صرف سلامتی و فعالیت‌های تفریحی می‌شود و غیره و غیره. بعد حساب کنید چه مبلغی را صرف هزینه‌های زندگی می‌کنید، چه مبلغی را برای سرگرمی، برای رشد و اعتلای شخصی و برای کمک کردن به دیگران پرداخت می‌کنید؟ همه اینها معیارهای راستین تعهد شما هستند. احتمالاً از آنچه دستگیرتان می‌شود، حیرت‌زده می‌شوید.

- به این توجه کنید که چه کاری ارزش آن را دارد که به خاطر آن خودتان را هلاک کنید؟ یکی از سؤالاتی که هر کس باید از خودش بپرسد، این است که «برای چه کاری حاضرم جانم را بدهم؟» آن چه کاری است که در هر شرایط مایلید آن را انجام بدهید؟ روی این موضوع فکر کنید. یافته خود را یادداشت نمایید و بعد ببینید که آیا اعمال و رفتار شما با این ایده‌آل‌ها همخوانی دارند یا خیر؟

- از روش ادیسون[1] استفاده کنید. اگر مشکل شما برداشتن قدم اوّل به سوی یک تعهد است، کاری را که توماس ادیسون انجام داد بکنید. وقتی او ایده مناسبی برای یک اختراع پیدا می‌کرد، از خبرنگاران مطبوعات می‌خواست با او جلسه‌ای تشکیل بدهند و بعد خبر را به همه اعلام کنند. آنگاه به آزمایشگاه خود می‌رفت و آن را اختراع می‌نمود. برنامه‌های خود را عملی کنید. این‌گونه تعهد بیشتری برای عملی کردن تصمیم خود پیدا می‌کنید.

نمونه موردی

بیل برادلی[2] بازیگر بسکتبال در سن ۱۵ سالگی در یک اردوی ورزشی در زمینهٔ بسکتبال که زیر نظر اِد ماکالی[3] اداره می‌شد، شرکت کرد. در خلال این اردو اِد ماکالی حرفی زد که زندگی برادلی را تغییر داد. «به خاطر داشته باشید اگر با تمام وجود و با تمام توانمندی در بازی شرکت نکنید، هستند کسانی که از توانمندی شما برخوردار باشند. روزی فرا می‌رسد که روبه‌روی هم قرار بگیرید و آنها از شما بهتر ظاهر شوند.» مطابق با این معیار، شما در کجای کار قرار گرفته‌اید؟

---

1. Thomas Edison
2. Bill Bradley
3. Ed Macauley

فصل ۴

ارتباط:

بدون آن تنها سفر می‌کنید

فراهم آوردن مهارت‌های ارتباطی عالی برای رهبری مؤثر یک ضرورت مطلق است. رهبر باید بتواند نقطه نظرها و دانسته‌ها و اطلاعات خود را با شور و اشتیاق به سمع دیگران برساند. اگر رهبر نتواند پیامش را به خوبی مخابره کند و دیگران را برای تحقق هدف‌هایش انگیزه بدهد، داشتن پیام به هیچ دردی نمی‌خورد.

ـ گیلبرت آملیو[1]

رئیس و مدیرعامل شرکت ملی نیمه‌رساناها

آموزش‌دهندگان موضوع ساده‌ای را می‌گیرند و آن را می‌پیچانند، امّا کسانی که خوب با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، موضوعات پیچیده را به زبان ساده انتقال می‌دهند.

ـ جان ماکسول[2]

1. Gilbert Amelio
2. John C. Maxwell

ارتباط برقرارکننده‌ای بزرگ در همه شرایط

بسیاری از سیاستمداران توانسته‌اند با مردم ارتباط خوبی برقرار کنند. جان کندی[1]، فرانکلین روزولت[2] و آبراهام لینکلن[3] نمونه‌های برجسته‌ای هستند که می‌توان به آنها اشاره کرد. با این حال هیچکدام از اینها در ایراد سخنرانی و برقراری ارتباط به پای رونالد ریگان[4] نمی‌رسند.

ریگان نمونه‌های سخنوری خوب خود را در شغل و حرفه قبلی‌اش به نمایش گذاشته بود. او کارش را با رادیو شروع کرد. در اوایل بیست سالگی یکی از بهترین مجریان رادیو در غرب میانه بود. او معمولاً مسابقات ورزشی را بطور زنده گزارش می‌کرد.

ریگان در تمام مدت کاری‌اش توانمندی خود را در برقراری ارتباط با مردم به اثبات رساند تا اینکه کارش به کاخ سفید کشید. ریگان در مبارزات انتخاباتی خود به پنج نکته مهم اشاره داشت، که هرکدام را می‌توان در قالب کلمه‌ای بیان کرد: خانواده، کار، همسایگی، آزادی و صلح.

در جریان مبارزات انتخاباتی، ریگان به لطف برقراری ارتباط بهتر خود توانست رقیبش جیمی کارتر را شکست دهد. مناظره او با کارتر که بسیار راحت و با آرامش برگزار شد، علت اصلی موفقیت او بود. وقتی از ریگان پرسیدند که آیا به هنگام بحث دستپاچه یا عصبی شد یا خیر، جواب داد: «هرگز، من قبلاً با جان وین هم روی صحنه بوده‌ام.»

1. John F. Kennedy
2. Franklin D. Roosevelt
3. Abraham Lincoln
4. Ronald Reagan

ریگان چه در سخنرانی‌ها، گفتگوهای رو در رو و یا جلوی دوربین می‌توانست با حداکثر اثربخشی حرفش را بزند. حتی وقتی او را با تیر زدند در راه اتاق عمل روی تخت برانکارد سعی کرد به مردم آرامش ببخشد. وقتی می‌خواستند او را عمل کنند، به جراح گفت: «فقط به من قول بدهید که همهٔ شما جمهوری‌خواه هستید.»

ریگان مدیری لایق بود؛ دیدی روشن داشت، به راحتی تصمیم می‌گرفت و به راحتی تفویض اختیار می‌نمود. وقتی به مقام ریاست جمهوری رسید، مردم می‌دانستند که او چگونه سیاستمداری است، کجا ایستاده و چه می‌خواهد. ارتباط خوب از او رهبری ساخت که مردم علاقمند به تبعیت از او بودند.

موشکافی

حتی اگر خیال نداشته باشید که رهبری کشوری را به دست گیرید، با این حال باید از توانایی برقراری ارتباط با دیگران برخوردار باشید. موفقیت ازدواج، کار و حرفه و روابط شخصی شما تا حدود زیادی بستگی به این موضوع دارد. اگر دیگران ندانند که شما چه می‌خواهید و به کجا می‌خواهید برسید، از شما تبعیت نخواهند کرد.

با رعایت این نکات در برقراری ارتباط از مهارت بیشتری برخوردار خواهید شد:

۱. پیامتان را ساده کنید

ارتباط تنها حرفی که شما می‌زنید نیست، بلکه اینکه چگونه می‌گویید

هم مهم است. برخلاف آنچه بعضی از مدرسان می‌گویند، اصل مهم در برقراری ارتباط بیان مطلب به شکل ساده و یا اصولاً ساده‌سازی است. بی‌جهت نخواهید که با عبارات پیچیده و دشوار دیگران را تحت تأثیر قرار بدهید. اگر می‌خواهید با دیگران ارتباط برقرار کنید، از لحن کلام ساده استفاده کنید. ناپلئون بناپارت به وزیران خود قویاً توصیه می‌کرد که «حرفتان را واضح بیان کنید.»

حکایتی که می‌خواهم دربارهٔ یکی از مقامات اجرایی تازه کار برایتان نقل کنم، مصداقی عینی از برقراری ارتباطی مؤثر است. از مرد جوان تقاضا شده بود که برای اولین بار در برابر گروه بزرگی حرف بزند. از این رو او از مشاور خود خواست که برای ایراد این سخنرانی او را راهنمایی بکند. او که مردی باتجربه بود، گفت: «سخنرانی‌ات باید شروع خوبی داشته باشد تا توجه همه را به خود جلب کند. بعد بخش پایانی سخنرانی را بگونه‌ای بنویس که اشخاص را به عمل کردن تشویق کند. بعد این دو بخش را تا حد امکان به هم نزدیک کن.»

۲. طرف را درک کنید

کسانی که به طور مؤثر با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند به مخاطب خود توجه می‌کنند. آنها خوب می‌دانند که غیرممکن است بدون اینکه طرف مقابل خود را بشناسند، بتوانند روی آنها تأثیر بگذارند.

وقتی با دیگران (فرد یا گروهی از افراد) ارتباط برقرار می‌کنید، این سؤالات را از خود بپرسید: مخاطبان من چه کسانی هستند؟ چه سؤالاتی دارند؟ چه باید انجام شود؟ من چه فرصت و زمانی دارم؟ اگر می‌خواهید بهتر

با مردم ارتباط برقرار کنید، به مخاطبان خود توجه داشته باشید. مردم به کسانی که خوب با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، اعتماد می‌کنند، زیرا افرادی که خوب با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، به مردم اعتماد و اطمینان می‌کنند.

۳. حقیقت را نشان بدهید

اعتبار، مقدم بر برقراری ارتباط عالیست. به دو طریق می‌توانید در نزد مخاطبان خود ایجاد باور کنید: اول، به حرفی که می‌زنید اطمینان و باور داشته باشید. وقتی با اطمینان خاطر حرف بزنید، می‌توانید خوب ارتباط برقرار کنید. دوّم، به حرفی که می‌زنید، عمل کنید. پایبندی به حرف‌هایی که می‌زنید، به گفته‌هایتان اعتبار می‌بخشد.

۴. به پاسخ‌ها توجه داشته باشید

در کار برقراری ارتباط هرگز فراموش نکنید که هدف از برقراری ارتباط «عمل‌کردن» است. اگر صرفاً برای مردم حرف بزنید و مشتی اطلاعات بارشان کنید، ارتباط بهتری برقرار نکرده‌اید. هرگاه با اشخاص حرف می‌زنید، چیزی بگویید که بر دلشان بنشیند و آن را با تمام وجود احساس کنند، حرفی بزنید که آنها به خاطر داشته باشند، به آنها کاری بدهید که انجام بدهند. اگر در انجام دادن این کار موفق باشید، توانایی شما در هدایت کردن و راهبری دیگران به سطح جدیدی می‌رسد.

به این موضوع فکر کنید

دانتو مانکز[1]، مدیرعامل شرکت ام وی ام به مبحث توانایی رهبران در برقراری ارتباط مؤثر اینطور اشاره کرده است: «رهبر کسی است که از طریق دیگران به خواسته‌های خود می‌رسد. بنابراین، رهبر باید از این توانمندی برخوردار باشد که به دیگران الهام بدهد، به آنها انگیزه بدهد و هدایتشان کند؛ کاری کند که آنها به حرف‌ها گوش بدهند. تنها از طریق برقراری ارتباط است که رهبر می‌تواند سبب شود که دیگران دورنمای ذهنی او را درونی کرده و آن را به اجرا درآورند.

شما به طرز برقراری ارتباط خود با دیگران چه امتیازی می‌دهید؟ چگونه آن را ارزیابی می‌کنید؟ آیا می‌توانید به دیگران الهام بدهید و کاری کنید که از انگیزهٔ کافی برخوردار شوند؟ وقتی با اشخاص ارتباط فردی برقرار می‌کنید، آیا می‌توانید با آنها پیوند برقرار کنید؟ اگر صمیمانه معتقدید که دورنمای ذهنی شما بزرگ و عالیست و با این حال دیگران به آن توجه کافی ندارند، شاید مشکل شما این است که نمی‌توانید با آنها ارتباط مؤثری برقرار کنید.

راه دستیابی

برای بهبود ارتباط‌های خود اقدامات زیر را انجام بدهید:

- **روشن و رسا باشید.** نامه، یادداشت و مطالب دیگری را که اخیراً نوشته‌اید، مرور کنید. آیا جملات شما کوتاه و مستقیم هستند؟ آیا

1. Danto Manquez

مخاطبان شما می‌توانند به راحتی مطالبی را که نوشته‌اید درک کنند؟ آیا از کمترین کلمات ممکنه استفاده کرده‌اید؟ بهترین دوست ارتباط‌برقرارکنندگان رعایت وضوح و سادگی است. به هنگام نوشتن مطالب بعدی خود این دو مهم را در نظر بگیرید.

- **توجه خود را به موضوع بدهید.** در هفته‌ای که در پیش دارید، به هنگام برقراری ارتباط دقیق و متمرکز باشید. به موضوع مورد بحث بها بدهید. آیا توجه شما به خودتان است یا به موضوعتان یا به مخاطب؟ اگر توجه شما به اشخاص نیست، لازم است استراتژی خود را تغییر بدهید. به نیازها، پرسش‌ها و خواسته‌های آنها توجه بکنید. به اشخاص بها بدهید تا در برقراری ارتباط در شرایط مطلوبتری قرار بگیرید.

- **پیام خود را در عمل به‌کار ببندید.** آیا میان حرفی که می‌زنید، و رفتاری که از شما سر می‌زند، فاصله و تفاوت وجود دارد؟ با تنی چند از کسانی که به آنها اعتماد دارید، حرف بزنید. از آنها بپرسید آیا مطابق پیامتان ظاهر می‌شوید؟ همسر، راهنما و یا یکی از دوستان نزدیک شما ممکن است متوجه چیزهایی بشوند که شما از آنها بی‌اطلاعید. اظهار نظر آنها را بدون اینکه حالت تدافعی بگیرید، دریافت کنید. بعد تلاش کنید تغییراتی در زندگیتان بدهید که به سازگاری بیشتر شما منجر شود.

نمونه موردی

در تاریخ ۷ آوریل ۱۸۶۵ آبراهام لینکلن تصمیم مهمی گرفت که لازم بود آن را با ژنرال خود در میان بگذارد. او با استفاده از مهارت فراوانش در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران پیام زیر را نوشت:

ژنرال گرانت[1]،

ژنرال شریدان[2] می‌گوید: «اگر پافشاری کنیم، لی[3] تسلیم می‌شود.»

پس پافشاری کنید.

آبراهام لینکلن

رئیس‌جمهور اجازه نداد که اهمیت یک موضوع اطلاعاتی مهم سادگی آن را از بین ببرد. ما هم نباید چنین کاری بکنیم.

---

1. Grant
2. Sheridan
3. Lee

فصل ۵

صلاحیت:

با داشتن صلاحیت موفق می‌شوید

داشتن صلاحیت از حرف و کلام مهم‌تر است. رهبر باید بداند چه بگوید، چگونه برنامه‌ریزی کند و چگونه انجام بدهد که دیگران بدانند و متوجه شوند که شما فردی کاردان و بالیاقت هستید و این احساس به آنها دست دهد که بخواهند از شما پیروی کنند.

ـ جان ماکسول

جامعه‌ای که مهارتی چون لوله‌کشی را به این دلیل که کاری پیش‌پا افتاده است، تحقیر می‌کند و بعد هر سخن مبتذل فلسفی را به این دلیل که چون فلسفه مقام شامخی دارد، می‌پذیرد، نه لوله‌کش خوبی خواهد داشت و نه فیلسوف متبحر. به عبارتی، چنین جامعه‌ای نه لوله‌هایش به درد می‌خورند و نه نظریه‌هایش.

ـ جان گاردنر[1]

1. John Gardner

بوق و کرنا برای یک شخص معمولی

بنجامین فرانکلین همیشه خود را شهروندی عادی می‌دانست. فرانکلین یکی از هفده فرزند مرد کاسبی بود که از شمع‌سازی امرار معاش می‌کرد و چندان آهی در بساط نداشت. او دوران کودکی عادی‌یی را پشت سر گذاشت. او تنها دو سال به مدرسه رفت و در دوازده سالگی در کار چاپ نزد برادرش شاگردی می‌کرد.

فرانکلین زیاد کار می‌کرد و زندگی ساده‌ای داشت. او بر اساس سیزده فضیلت رفتار می‌کرد و بر همان اساس آن همه روزه به خود امتیاز می‌داد. در بیست سالگی برای خود کار چاپ را شروع کرد. اگر فرانکلین به کاری که می‌کرد رضایت می‌داد، هرگز به جایی نمی‌رسید، امّا او زندگی کم‌نظیری را تجربه کرد. فرانکلین یکی از پدران و بانیان استقلال آمریکاست. او یکی از کسانی بود که اعلامیه استقلال آمریکا را نوشت و سپس به نوشتن معاهده پاریس و قانون اساسی آمریکا کمک کرد. (او تنها کسی بود که هر سه سند را امضا کرد و باز هم او بود که در زمان جنگ به منظور تأمین کمک‌های مالی و نظامی طی یک مأموریت سرّی و خطرناک راهی پاریس شد.)

چه عاملی سبب شد که کاسبکاری شمالی فرصت آن را پیدا کند که میان مالکان ثروتمند جنوبی از این‌همه شهرت و اعتبار برخوردار شود؟ به اعتقاد من لیاقت و شایستگی کم‌نظیر فرانکلین زمینه‌ساز این تحول شد.

بنجامین فرانکلین به مدت هفت دهه، دست به هر کاری زد در آن درخشید. وقتی در سال ۱۷۲۶، مؤسسه چاپ خود را دایر کرد، مردم معتقد

بودند که فیلادلفیا نیازی به سومین چاپگر ندارد، امّا دیری نپایید که فرانکلین برتری بی‌چون و چرای خود را در کار چاپ به همه ثابت کرد. امّا تاجر فیلادلفیا به این اندازه از موفقیت راضی نبود.

فرانکلین ذهنی کنجکاو داشت. او پیوسته در صدد یافتن راه‌هایی بود که شرایط زندگی خود و دیگران را بهتر کند. او به کار انتشار روی آورد و در زمینه برق و الکتریسیته دست به آزمایش‌های بزرگی زد. او واژه‌هایی وضع نمود که هنوز هم در روزگار ما از آن‌ها استفاده می‌شود. او اختراعات متعددی کرد و زمانی‌که در اقیانوس اطلس دریانوردی می‌کرد، موفق به ترسیم نقشهٔ جریان گلف‌استریم[1] شد. نگرش وی نسبت به زندگی در کلام حکیمانه‌ای که در سالنمای خود آورده است، نهفته است: «استعدادهای خود را پنهان نکنید. استعداد را برای این به شما داده‌اند که از آن بهره بگیرید. آخر گذاشتن ساعت آفتابی در سایه چه سودی دارد؟»

نشانه‌های استعداد فرانکلین بسیار زیاد بود. او به برپایی نخستین کتابخانه فیلادلفیا کمک کرد. او اولین مؤسسه آتش‌نشانی کشور را پایه‌گذاری کرد و در سمت‌های مختلف دولتی به انجام وظیفه پرداخت.

فرانکلین را بیشتر به خاطر توانایی‌اش می‌شناختند. اما گاه مجبور می‌شد که لیاقت و شایستگی خود را به نمایش بگذارد. زمانی که برای بهبود وضعیت کشاورزی فعالیت می‌کرد، متوجه شد که گچ قالب‌سازی[2] به رشد دانه‌ها و علف‌ها کمک می‌کند، اما مدت‌ها با همسایه‌ها کلنجار رفت تا

1. Gulf Stream

۲. Plaster: گچ دندان‌سازی.

سرانجام حرف خود را به کرسی نشاند. می‌دانید راه‌حل او چه بود؟ هنگام بهار در مزرعه‌ای کنار گذرگاه به کار مشغول شد. او با دست حروفی را در زمین حفر کرد و در شیارهای ایجاد شده مقداری گچ ریخت و سپس تمامی سطح کشتزار را بذرپاشی کرد. چند هفته بعد که مردم از کنار کشتزار عبور کردند، با چشم خود دیدند که رشد حروف سبز شده بسیار سریع‌تر از بقیهٔ کشتزار است. آنها خیلی ساده این جمله را با خود زمزمه کردند که «باید کار گچ باشد!» مردم به این نحو پیام فرانکلین را دریافت کردند.

موشکافی

همهٔ ما کسانی را که از خود لیاقت فراوان نشان می‌دهند، تحسین می‌کنیم. مهم نیست که اینها در چه زمینه‌هایی از صلاحیت فراوان برخوردارند. اینها می‌توانند ورزشکاری تراز اوّل، صنعتگری ماهر یا تاجری بزرگ باشند. امّا حقیقت این است که شما مجبور نیستید، فابرژه[1]، مایکل جوردن یا بیل گیتز[2] باشید تا به صلاحیت فراوان دست یابید. اگر می‌خواهید بر صلاحیت خود بیفزایید باید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. همه روزه خودی نشان بدهید

ضرب‌المثلی است که می‌گوید «گر صبر کنی، ز غوره حلوا سازی.» امّا متأسفانه همیشه اینطور نیست و گاهی اوقات ته‌ماندهٔ دیگرانی که خود را زودتر گِرد شیرینی رسانده‌اند، به آدم می‌رسد. اشخاص مسئول وقتی که از

1. Fabergé
2. Bill Gates

آنها انتظار می‌رود، خودشان را نشان می‌دهند. امّا اشخاص به شدت باصلاحیت قدمی از این حدّ هم فراتر می‌گذارند. آنها تنها خودی نشان نمی‌دهند. بلکه بدون توجه به اینکه چه احساسی دارند، با چه شرایطی روبه‌رو هستند و یا انتظار چه بازی سختی را دارند، همه‌روزه آماده ایفای نقش هستند.

۲. به پیشرفت خود ادامه بدهید

همهٔ اشخاص شایسته و بالیاقت، درست مثل بنجامین فرانکلین پیوسته در جستجوی راه‌هایی برای یادگیری، رشد و ترقی هستند. آنها این کار را با طرح سؤال «چرا؟» انجام می‌دهند. قدر مسلّم اینکه کسانی که به زیر و بم کاری واردند، آن کار را نصیب خود می‌کنند، امّا کسانی که دلیل انجام آن کار را می‌دانند، همیشه رئیس می‌شوند.

۳. تا رسیدن به نتیجه، کار را دنبال کنید

هرگز شخص شایسته و باصلاحیتی را ندیدم که پیگیر نباشد و کارش را انجام ندهد. مطمئن باشید که این موضوع درباره شما هم صدق می‌کند. ویلا فوستر[1] می‌گوید: «کیفیت هرگز یک حادثه نیست. کیفیت نتیجه ارادهٔ قوی، تلاش صمیمانه، هدایت هوشمندانه و اجرای ماهرانه است. کیفیت انتخاب عاقلانه از میان گزینه‌های متعدد است.»

عمل کردن در سطح عالی همیشه یک انتخاب است؛ اقدامی از روی میل و اراده است. به عنوان یک رهبر اگر می‌خواهیم افراد و اشخاص در کارشان

1. Willa Foster

موفق شوند، باید اسباب لازم برای موفقیت را در اختیارشان بگذاریم. آنها این و بسیاری از چیزهای دیگر را از ما انتظار دارند.

۴. بیش از حدّی که از شما انتظار دارند، ظاهر شوید

اشخاص بسیار بالیاقت و توانا همیشه یک قدم از هدف نهایی جلوترند. برای این اشخاص «به اندازهٔ کافی خوب» هرگز خوب نیست. جیم کانوِی[1] در کتاب مردان در بحران میانسالی می‌نویسد: «بعضی از اشخاص می‌گویند من بیشترین تلاشم را می‌کنم، حال هر نتیجه‌ای که می‌خواهد به‌دست آید. امّا رهبران نمی‌توانند چنین نگرشی داشته باشند؛ آنها می‌خواهند هر طور شده کارشان را به نحو احسن انجام بدهند.

۵. به دیگران الهام ببخشید

رهبران بسیار باکفایت بیش از اینکه در حد بالا و خوب ظاهر شوند، می‌خواهند به افراد و اشخاص تابع خود کمک کنند تا آنها نیز همین کار را انجام دهند. در حالی که بعضی‌ها برای بقای خود فقط به مهارت‌های رابطه‌ای متکی هستند، رهبران مؤثر این مهارت‌ها را با درجات بالای صلاحیت و توانمندی می‌آمیزند تا سازمان خود را به سطح رفیع نفوذ و تعالی برسانند.

به این موضوع فکر کنید

وقتی موضوع انجام دادن کار مطرح می‌شود، شما در چه موضعی قرار دارید؟

---

1. Jim Conway

آیا با جِدّ و جهد فراوان دست به کار می‌شوید و می‌خواهید کار را به بهترین شکل ممکن انجام بدهید یا همین که کیفیت کار خوب باشد، برایتان کافی است؟

وقتی به اشخاص بالیاقت فکر می‌کنید، در واقع سه گروه از مردم را در نظر می‌گیرید:

۱. آنهایی که می‌توانند ببینند چه اتفاقی باید بیفتد.
۲. آنهایی که می‌توانند این اتفاق را تحقق بخشند.
۳. آنهایی که می‌توانند به وقوع امری که به راستی مهم است، کمک کنند.

شما در حرفه‌تان کدام رویه را در پیش می‌گیرید؟ آیا اهَل تفکر هستید یا اهل عمل یا اهل نفوذ؟ هرقدر بهتر باشید، ظرفیت بیشتری برای تأثیرگذاری و نفوذ بر کارکنان خود خواهید داشت.

راه دستیابی

برای رسیدن به صلاحیت بیشتر، اقدامات زیر را صورت دهید:

- **دل به کار بدهید.** اگر از لحاظ روانی یا عاطفی از کارتان فاصله گرفته‌اید، وقت آن است دوباره با دل و جان تن به کار دهید. اوّل، خود را وقف کارتان کنید. با خود عهد کنید که به اندازهٔ کافی به کارتان توجه و علاقه نشان دهید. دوّم، ببینید چرا دل به کار نمی‌دادید. آیا به چالش‌های جدیدی نیاز دارید؟ آیا با رئیس یا همکاران خود درگیری

دارید؟ آیا شغل شما راه ترقی و رشد ندارد؟ ریشهٔ مشکل را بیابید و برای حل آن چاره‌ای بیندیشید.

- **استاندارد خود را از نو تعریف کنید.** اگر در سطح بالا عمل نمی‌کنید، استانداردهای خود را وارسی کنید. آیا هدف را دست‌پایین گرفته‌اید؟ یا سَمبَل‌کاری می‌کنید؟ اگر اینطور است، توقعات خود را بالا ببرید.

- **سه روش برای بهتر شدن پیدا کنید.** کسی تا قصد نکند و تصمیم نگیرد، بهبودی پیدا نمی‌کند. بررسی کنید و سه راه پیدا کنید که به کمک آنها بتوانید مهارت‌های اجتماعی خود را بهتر کنید. سپس پول و وقت خود را صرف کنید تا به این هدف برسید.

نمونه موردی

چندی پیش در تگزاس بیزینس[1] مطلبی خواندم که از این قرار بود: «ما به راستی نسلی گمشده‌ایم. درست مثل اسب عصّاری شب تا صبح جان می‌کَنیم و فقط دنبال دلار هستیم. این تنها استانداردی است که می‌شناسیم. ما فاقد باورهای نهادینه شده و حد و مرز اخلاقی هستیم.»

محک ارزیابی شما، معیارهای خصوصی شماست. آخرین باری که کار بسیار عالی انجام دادید و کسی جز خود شما متوجه آن نشد، کِی بود؟

1. Texas Business

فصل ۶

شجاعت:

شجاع در اکثریت است

شجاعت را به حقّ برترین کیفیت انسان خوانده‌اند، زیرا این کیفیتی است که همه کیفیات دیگر را تضمین می‌کند.

ـ وینستون چرچیل[1]
نخست‌وزیر اسبق بریتانیا

شجاعت، هراسی است که اشهدش را خوانده است.

ـ کارل بارث[2]
خداشناسِ سویسی

1. Winston Churchill
2. Carl Barth

قهرمان قهرمانان

این سه مرد چه وجوه مشترکی دارند: راننده‌ای که در مسابقات اتومبیل‌رانی دیتون[1] در سال ۱۹۱۴ رکورد سرعت اتومبیلرانی را شکست، خلبانی که در جریان جنگ جهانی اول در نبرد علیه آلمان‌ها بیشترین موفقیت را به‌دست آورد و مشاور ویژهٔ وزیر جنگ که در حادثه سقوط هواپیما در جنگ جهانی دوم به مدت ۲۲ روز در قایقی روی آبهای اقیانوس آرام دوام آورد. همه آنها در شرایط خطرناکی زندگی کردند. همه آنها شجاعت به خرج دادند، و از اعصابی پولادین برخوردار بودند. امّا دست بر قضا همهٔ آنها یکی بودند: کسی به نام ادی ریکن‌بیکر[2].

روبه‌رو شدن با چالش‌ها هرگز برای ادی ریکن‌بیکر مسئلهٔ دشواری نبود. او در هر زمینه‌ای اعم از جسمانی، ذهنی و اقتصادی از خود شجاعت فراوان نشان می‌داد. ۱۲ ساله بود که پدرش مُرد. ادی مجبور شد ترک تحصیل کند تا نان‌بیار خانواده‌اش باشد. او روزنامه، تخم‌مرغ و شیر بز می‌فروخت. در کارخانه‌های شیشه‌سازی، آبجوسازی، کفش‌دوزی و کارگاه ریخته‌گری کار کرد. وقتی به دوران نوجوانی رسید، مکانیک اتومبیل‌های مسابقه‌ای شد و در ۲۲ سالگی به مسابقات اتومبیل‌رانی روی آورد. دو سال بعد او رکورد جهانی سرعت را در مسابقات اتومبیل‌رانی شکست.

وقتی آمریکا وارد جنگ جهانی اول شد، ریکن‌بیکر سعی کرد که وارد نیروی هوایی شود، امّا به او گفتند که سنش زیاد است و تحصیلات کافی هم

1. Daytona
2. Eddie Rickenbacker

ندارد. در نتیجه او به عنوان راننده استخدام شد و بعد با بالادست‌های خود صحبت کرد تا او را به دوره‌های آموزش پرواز بفرستند. با آنکه با سایر کارآموزان دانشگاه‌دیدهٔ خلبانی همخوانی چندانی نداشت، توانست خلبانی عالی بشود و تا زمانی که جنگ به انتها رسید، او ۳۰۰ ساعت جنگ هوایی کرده بود (رکوردی که دست همهٔ خلبانان امریکایی را از پشت بسته بود). او در ۱۳۴ رویارویی هوایی با دشمن جان سالم بدر برد، ۲۶ نفر از خلبانان دشمن را از پای درآورد و مدال افتخار، هشت نشان شجاعت نیروهای مسلح و لژیون افتخار فرانسه را از آنِ خود ساخت. بعد به فرماندهی اسکادران هوایی رسید.

شجاعت‌های او در عملیات هوایی سبب شد که روزنامه‌ها به او عنوان قهرمان قهرمانان آمریکا را دادند. وقتی از او دربارهٔ شجاعتش در جنگ سؤال کردند، اعتراف کرد که ترسیده بود. او گفت: «شجاعت یعنی کاری را که از آن می‌ترسید، انجام بدهید. تا زمانی‌که نترسید، شجاعتی در کار نیست.»

بعد از جنگ جهانی اوّل، این شجاعت به خوبی به قهرمان قهرمانان کمک کرد. او در سال ۱۹۳۳ قائم‌مقام رئیس شرکت هواپیمایی ایسترن شد. در آن زمان همه شرکت‌های هواپیمایی با کمک‌های دولتی روی پای خود ایستاده بودند. امّا ریکن‌بیکر معتقد بود که شرکت‌های هواپیمایی باید بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کنند و به سطح خودکفایی برسند. او در مدت دو سال شرکت هواپیمایی ایسترن را درآمدزا کرد. ریکن‌بیکر مدت سی سال رهبری ایسترن را به‌دست داشت و در سن ۷۳ سالگی بازنشسته شد. ده سال بعد، وقتی فوت کرد، پسرش ویلیام در مورد او نوشت: «پدرم اگر شعاری داشت، آن شعار که صدها بار آن را از زبانش شنیدم، این بود: «من مانند یک گربه وحشی می‌جنگم».

موشکافی

وقتی به زندگی شخصی مانند ادی ریکن‌بیکر نگاه می‌کنید، شجاعت را در او به وضوح مشاهده می‌کنید. دیدن شجاعت در قهرمانان جنگ امری بسیار بدیهی است، امّا این شجاعت را در هر رهبر بزرگ دنیای تجارت، دولت و مقامات دینی نیز مشاهده می‌کنید. هر آینه پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را در یک سازمان مشاهده می‌کنید، می‌دانید که رهبر آن تشکیلات تصمیمات شجاعانه‌ای گرفته است. موقعیت رهبری نیست که به شخص شجاعت می‌دهد، بلکه این شجاعت است که او را به مقام رهبری می‌رساند. این همان مطلبی بود که دربارهٔ خلبان ادی ریکن‌بیکر صدق می‌کرد.

لاری آزبورن[1] در این خصوص می‌گوید: «حیرت‌انگیزترین نکته دربارهٔ رهبران فوق‌العاده مؤثر این است که آنها وجوه اشتراک چندانی با یکدیگر ندارند. امّا این رهبران از یک ویژگی مشترک برخوردارند و آن تمایل به ریسک کردن است.»

وقتی باید تصمیمات جدی بگیرید، این نکات را دربارهٔ شجاعت در نظر بگیرید:

۱. شجاعت با نبردی درونی شروع می‌شود

هر آزمونی که به عنوان رهبر با آن مواجه می‌شوید، از خود شما شروع می‌شود. آزمون شجاعت هم تفاوتی در این خصوص ندارد. همانطور که

---

1. Larry Osborne

شلدون کوپ[1] متخصص روان‌درمانی می‌گوید: «همه نبردهای بزرگ در ضمیر انسان صورت می‌گیرد.» شجاعت به معنای نبود ترس نیست، بلکه به معنای انجام دادن کارهایی است که از آن می‌ترسید. شجاعت یعنی قدرت رهاکردن شناخته‌ها و قدم گذاردن به سرزمینی ناشناخته. ریکن‌بیکر چنین کسی بود و شما هم می‌توانید چنین باشید.

۲. شجاعت به معنای درست کردن شرایط و امور است و نه سَمبَل کردن آنها

مارتین لوترکینگ[2]، رهبر جنبش حقوق مدنی، می‌گفت: «معیار نهایی یک مرد این نیست که او در شرایط راحتی کجا ایستاده است، بلکه مهم این است که او در چالش‌ها و گرفتاری‌ها از چه مواضعی پیروی می‌کند.» رهبران بزرگ از مهارت‌های انسانی خوبی برخوردارند. آنها می‌توانند اشخاص را بر آن دارند که با یکدیگر تن به همکاری بدهند و با هم کار کنند. با این حال اگر لازم باشد، آنها موضع‌گیری هم می‌کنند.

شجاعت با اصول سر و کار دارد، نه با ادراک و برداشت. اگر ندانید که باید در برابر چه عواملی بایستید، اگر عزم جزم و اعتقاد راسخ نداشته باشید که کاری را انجام بدهید، رهبر شایسته‌ای نیستید.

۳. شجاعت یک رهبر الهام‌بخش تعهد در پیروان است

بیلی گراهام[3]، روحانی مسیحی، می‌گوید: «شجاعت واگیردار است. وقتی

1. Sheldon Kopp
2. Martin Luther King
3. Billy Graham

یک مرد شجاع در صف مقدم می‌ایستد، پیروان او هم شجاعت پیدا می‌کنند. وقتی کسی شجاعتی نشان می‌دهد، دیگران هم تشویق می‌شوند. امّا وقتی رهبر شجاعت نشان می‌دهد، دیگران الهام می‌گیرند و این خود سببی می‌شود که دیگران بخواهند از او تبعیت کنند. دوست من جیم ملادو[1] می‌گوید: «رهبری ابراز شجاعتی است که دیگران را به انجام کارهای درست وا می‌دارد.»

۴. زندگی شما به نسبت شجاعتی که دارید پیشرفت می‌کند

ترس رهبر را محدود می‌کند. تاسیتوس[2] مورخ می‌نوشت: «میل به ایمنی سدّ راه انجام کارهای بزرگ است.» امّا شجاعت تأثیر معکوس دارد؛ درها را می‌گشاید و این یکی از امتیازات بزرگ آن است. شاید به همین دلیل است که جان هنری نیومن[3]، روحانی انگلیسی، می‌گوید: «از این نترسید که زندگی شما روزی به پایان می‌رسد، از آن بترسید که هرگز زندگیتان را آغاز نکنید.» شجاعت نه تنها به شما شروع خوبی می‌دهد، بلکه آینده بهتری را برای شما تأمین می‌کند.

جالب اینجاست کسانی که شجاعت آن را ندارند که دست به ریسک بزنند و آنهایی که این شجاعت را دارند، ترس مشابهی را در زندگی تجربه می‌کنند. تنها تفاوت آن این است که آنهایی که از فرصت‌ها استفاده نمی‌کنند، نگران مسایل جزیی و پیش‌پا افتاده هستند. اگر قرار است بر هراس‌ها و تردیدهای خود غلبه کنید، باید دل به دریا بزنید.

1. Jim Mellado
2. Tacitus
3. John Henry Newman

به این موضوع فکر کنید

اِلِـنور روزولت[1] مـی‌گفت: «هـر جـا کـه در بـرابـر تـرس مـی‌ایسـتید، بـه توانمندی، شجاعت و اعتماد به نفس می‌رسید. شما قادرید به خود بگویید که من این ترس را پشت سر گذاشتم و ترسِ بعدی را هم پشت سر خـواهـم گذاشت. باید کارهایی راکه خود را عاجز از انجام آنها می‌بینید، انجام دهید.»

چگونه با ترس روبه‌رو می‌شوید؟ آیا به استقبال ترس مـی‌روید؟ آیـا بـه قدری در موضع امن و راحت خود فرو رفته‌ایـد کـه حـتی تـرس را احسـاس نمی‌کنید؟ چه تغییراتی باید پـیدا کـنید تـا شـجاعت را بـه زنـدگی خـود راه دهید؟

راه دستیابی

برای تقویت شجاعت خود اقدامات زیر را به‌عمل آورید:

- **جا نزنید.** به این در و آن در بزنید و برای افزایش شجاعت خـود کـار متهوّرانه‌ای صورت دهید. با چتر نجات از هواپـیما بـیرون بـپرید. در برابر عدهٔ زیادی حرف بزنید. در یک نـمایشنامه ایـفای نـقش کـنید. روی امواج تند قایق‌رانی کنید. از صخره‌ها بالا بروید. مهم خود آن کار نیست، هدف این است که با ترسی واقعی دست و پنجه نرم کنید.

1. Eleanor Roosevelt

- **با آن شخص حرف بزنید.** اغلب اشخاص کسی را در زندگی خود دارند که می‌ترسند با او حرف بزنند ـ یک کارمند، یکی از بستگان، یا یکی از همکاران. اگر این مطلب در مورد شما هم صدق می‌کند، در همین هفته با او صحبت کنید. چرت و پرت بارش نکنید و با او بدرفتاری نکنید. واقعیت‌ها را توام با مهر و عشق با او در میان بگذارید.

- **قدمِ بلندی بردارید.** شاید همیشه ترس داشته‌اید که شغلتان را تغییر بدهید. اگر از صمیم قلب می‌دانید که کاری را که می‌کنید مناسب شما نیست، حالا زمان آن است که کارتان را تغییر بدهید. کار مورد علاقهٔ خود را خوب سبک ـ سنگین کنید. با همسرتان یا یکی دوتا از دوستانتان مشورت کنید. اگر احساس کردید که این درست همان کاری است که باید انجام دهید، حتماً این کار را بکنید.

نمونه موردی

واعظی در قرن نوزده بنام پیتر کارت‌رایت[1] برای اجرای مراسم روز یکشنبه در کلیسا آماده می‌شد. در این لحظه به او اطلاع دادند که پرزیدنت اندرو جکسون[2] هم در کلیسا حضور دارد، بنابراین باید متوجه حرف‌هایی که می‌زند باشد. او در عبارات خود اینطور گفت: «به من گفته‌اند که پرزیدنت اندرو جکسون در برنامه حضور دارد و از من خواسته‌اند که متوجه حرف‌هایم

1. Peter Cartwright
2. Andrew Jakson

باشم. باید بگویم اگر اندرو جکسون از گناهانش توبه نکند، به جهنم خواهد رفت.»

بعد از پایان مراسم اندرو جکسون به سراغ کارت‌رایت رفت و گفت: «قربان اگر من یک هنگ سرباز مثل شما داشتم، دنیا را به صُلّابه می‌کشیدم.»

اقدامات شجاعانه اغلب نتایج مثبت فراوانی به همراه دارد.

فصل ۷

بصیرت:

به معماهای حل‌ناشده پایان بدهید

رهبران باهوش تنها نیمی از آنچه را که می‌شنوند،
باور می‌کنند، امّا رهبران بافراست می‌دانند که
کدام نیمه را قبول کنند.

ـ جان ماکسول

اولین قاعده حفره‌ها:
وقتی هنوز در حفره‌ای قرار دارید، دست از حفاری بردارید.

ـ مولی آیوینز[1]
روزنامه‌نگار

1. Molly Ivins

همیشه در کُنه موضوع

ماریا اسکلودوسکا[1] همیشه می‌خواست تا قلب امور نفوذ کند. در دوران کودکی خود در لهستان عاشق مدرسه و یادگیری بود. وقتی والدین ماریا کار تدریس را از دست دادند و امرار معاش آن‌ها به دشواری کشیده شد، او ساعت‌های متوالی در انجام کارها به پدر و مادرش کمک می‌کرد. امّا این کار سبب نشد که در دبیرستان شاگرد اوّل کلاس نشود. این درحالی بود که امتحانات او به زبان روسی برگزار می‌شد!

از آنجایی که نمی‌توانست تا تحصیلات عالیه ادامه دهد، به کار تدریس خصوصی پرداخت و معلم سرخانه شد. او توانست به اندازهٔ کافی پول جمع کند تا خواهر بزرگترش را برای درس خواندن به دانشگاه پزشکی در پاریس بفرستند. خود او هم بعداً به فرانسه رفت تا در دانشگاه سوربون[2] درس بخواند. دو سال بعد در رشته فیزیک شاگرد اول شد و یک سال بعد توانست در ریاضی مدرک فوق لیسانس بگیرد.

در این زمان بود که او تمام وقت خود را به پژوهش اختصاص داد و برای یک مجتمع صنعتی فرانسوی شروع به فعالیت کرد. امّا شور و شوق عجیبی داشت که به اسرار اشعهٔ اورانیوم دست یابد.

در حالی که ماریا در جستجوی آزمایشگاه بهتری بود، با مردی آشنا شد که بعداً با او ازدواج کرد. اسم این مرد پی‌یر[3] بود. ممکن است شما اسم ماریا

1. Marya Sklodowska
2. Sorbonne
3. Pierre

اسکلودوسکا را زیاد شنیده باشید، امّا وقتی ماریا با پی‌یر ازدواج کرد، اسم شوهرش یعنی کوری[1] را برای خود برگزید و بنابراین نام او مادام ماریا پی‌یر کوری شد.

مادام کوری در زمینهٔ رادیواکتیو فعالیت‌های چشمگیری از خود نشان داد. او راه را برای بررسی و مطالعه دربارهٔ فیزیک هسته‌ای هموار کرد. وقتی پی‌یر کوری در سال ۱۹۰۶ در اثر تصادفی جانش را از دست داد، ماری کوری به فعالیت‌هایش ادامه داد و به پیشرفت‌های شگرف بیشتری نایل آمد.

او زمانی گفته بود: «در زندگی، آبِ خوش از گلوی هیچ‌یک از ما پایین نمی‌رود. امّا خوب که چی؟ باید استقامت و مهارت داشته باشیم. باید باور کنیم که هر یک از استعداد انجام کاری برخورداریم و این کار باید به انجام برسد.

مادام کوری نه تنها گرایش غریبی به دانستن داشت، بلکه به کاربردی بودن پژوهش‌هایش به شدت علاقمند بود. در جریان جنگ جهانی اول، او به این نتیجه رسید تکنولوژی مورد کشف او می‌تواند برای حفظ جان انسان‌ها مورد استفاده قرار بگیرد. او به اتفاق دخترش ایرن[2] روی رادیوگرافی کار کرد و بعد از آن توانست آمبولانس‌ها را به اشعهٔ ایکس مجهز سازد. مادام کوری توانست ۱۵۰ تکنیسین را برای استفاده از این اشعه آموزش بدهد. مادام کوری در ضمن به تأسیس مؤسسه رادیوم در دانشگاه پاریس کمک کرد. او نه تنها بر نحوهٔ ساخت و ساز لابراتوارهای آن نظارت کرد، بلکه در سطح اروپا و ایالات متحده وجوهی را برای تجهیز این لابراتوارها فراهم آورد.

1. Curie
2. Irene

کوری می‌گفت: «در زندگی از هیچ چیز نباید ترسید؛ تنها باید آن را درک کرد.» هوش و فراست او سبب شد تا چیزهایی را کشف کند که تأثیر مثبتی بر زندگی ما داشته است. مادام کوری در سال ۱۹۳۴ و در سن ۶۶ سالگی در اثر بیماری سرطان خون درگذشت.

موشکافی

بصیرت را می‌توان توانایی دستیابی به کُنه مسائل دانست. این هم بر اساس شمّ و شهود است و هم بر اساس اندیشه‌های منطقی. رهبران مؤثر به بینش و بصیرت احتیاج دارند، هرچند حتی رهبران خوب نیز همیشه این توانایی را از خود نشان نمی‌دهند. روی نکات زیر تعمق کنید:

«من به شما می‌گویم ولینگتون[1] ژنرال بدی است، انگلیسی‌ها سربازان بدی هستند. تا وقت ناهار کار را یکسره می‌کنیم.»

ـ ناپلئون بناپارت به‌هنگام صرف صبحانه با ژنرال‌هایش قبل‌از جنگ واترلو[2] (۱۸۱۵)

«فکر می‌کنم نیاز بازار جهانی به کامپیوتر حدود ۵ تا باشد.»

ـ توماس واتسون[3]، مدیرعامل آی بی ام (۱۹۴۳)

«من به محافظ شخصی احتیاج ندارم.»

ـ جیمی هوفا[4]، یک ماه قبل از سربه‌نیست شدن (۱۹۷۵)

1. Wellington
2. Batlle of Waterloo
3. Thomas J. Watson
4. Jimmy Hoffa

داشتنِ بینش و بصیرت یکی از کیفیات لازم برای همه رهبرانی است که می‌خواهند اثربخشی خود را به حداکثر برسانند. این کار به انجام چند کار مهم کمک می‌کند:

۱. دستیابی به مباحث ریشه‌ای

رهبران سازمان‌های بزرگ باید همه روزه با پیچیدگی‌های مختلفی دست به‌گریبان شوند. آنها هرگز نمی‌توانند به قدر کافی اطلاعات گرد بیاورند تا دربارهٔ همه مسایل علم و اطلاع داشته باشند. در نتیجه آنها باید روی بینش و بصیرت کار کنند. هنری مینتزبرگ، استاد دانشگاه مگیل، می‌گوید: «اثربخشی سازمانی در مفهوم کوته‌نظرانه‌ای به نام منطق جای نمی‌گیرد.» بینش و بصیرت به رهبر کمک می‌کند تا تصویر نسبی را ببیند و به اصل مطلب پی ببرد.

۲. افزایش توانایی حل مسئله

اگر بتوانید ریشه یک مسئله را پیدا کنید، می‌توانید آن را حل کنید. هرچه رهبر به استعدادهای خود نزدیکتر باشد، از شم و شهود بیشتری برای دیدن ریشه‌های مشکل برخوردار می‌گردد.

۳. ارزیابی انتخاب‌های خویش به منظور حداکثر تأثیرگذاری

روبرت هلر[1]، مشاور مدیریت، می‌گوید: «هرگز از شم خود غافل نشوید. امّا

1. Robert Heller

در ضمن هرگز گمان نکنید که این کافیست.» بصیرت و فراست تنها بر اساس شم و شهود نیست، تنها متکی بر عقل و منطق هم نیست. فراست حکم می‌کند که از هر دوی اینها استفاده کنید.

۴. چند برابر کردن فرصت‌های مناسب

اشخاصی که فاقد بینش و فراست هستند، به‌ندرت در زمان مناسب، در جایی که باید باشند، قرار دارند. گرچه به نظر می‌رسد که رهبران بزرگ ظاهراً از بخت و اقبال فراوان برخوردارند، من معتقدم که رهبران بخت و اقبال خود را خلق می‌کنند. آنها راغبند که از تجربیات خود استفاده کنند و به شمّ خود اعتماد نمایند.

به این موضوع فکر کنید

آیا شما رهبری بصیر و بافراست هستید؟ آیا وقتی با مباحث پیچیده روبه‌رو می‌شوید، می‌توانید کُنه مطلب را درک کنید؟ آیا می‌توانید بدون اینکه به همه اجزاء مسئله بپردازید، ریشه‌های آن را پیدا کنید؟ آیا شما به شم خود اعتماد می‌کنید و به اندازهٔ عقل و شعور و منطق به آن بها می‌دهید؟ اگر جوابتان منفی است، باید در این زمینه روی خود کار کنید. برای اندیشه‌های غیرسنتی ارزش و بها قایل شوید. به استقبال تغییر، ابهام و ناامنی‌ها بروید. افق‌های خود را با تجربه و آزمون گسترش دهید. شم شما زمانی قوی‌تر می‌شود که از آن استفاده کنید.

راه دستیابی

برای رسیدن و بهبود بخشیدن به فراست خود، اقدامات زیر را صورت دهید:

- **موفقیت‌های گذشته را تحلیل کنید.** به مسایلی که در گذشته با موفقیت حل و فصل کردید، نگاه کنید. ریشه این مسایل در چه بودند؟ چه عاملی سبب شد که موفق شوید؟ اگر بتوانید موضوع را با چند کلمه توضیح دهید، در آینده هم می‌توانید این کار را انجام بدهید.

- **بیاموزید که دیگران چگونه فکر می‌کنند.** کدام رهبر بزرگ را تحسین می‌کنید؟ کسانی را انتخاب کنید که کار و حرفه و استعدادشان شبیه شما باشد. بیوگرافی‌های آنها را بخوانید. وقتی بیاموزید که رهبران بصیر و باکیاست چگونه فکر می‌کنند، می‌توانید از فراست بیشتری برخوردار گردید.

- **به حرف دلتان گوش بدهید.** به یاد زمانی بیفتید که ندای درونی‌تان با شما صحبت می‌کرد و حق هم با او بود. ممکن است در آن زمان به حرف او گوش داده یا نداده بودید. وجه مشترک این تجربه‌ها کدامند؟ ببینید چگونه و با چه الگویی می‌توانید از شم خود بهتر استفاده کنید.

نمونه موردی

تا مدتها سوئیسی‌ها بهترین ساعت‌های دنیا را تولید می‌کردند. آنها بهترین ساعتی را که می‌توانستید بخرید، می‌ساختند. در دهه ۱۹۴۰ آنها ۸۰ درصد بازار ساعت دست سوئیسی‌ها بود. در اواخر دهه ۱۹۶۰ وقتی مخترعی ساعت جدیدی را به رهبران ساعت‌سازی سوئیس پیشنهاد کرد، آنها از قبول آن خودداری ورزیدند. این مخترع به هر شرکت ساعت‌سازی سوئیس که پیشنهاد کرد، جواب منفی گرفت.

سرانجام این مخترع که به اهمیت اختراعش واقف بود، آن را به شرکتی ژاپنی به اسم «سیکو» ارائه کرد. طراحی ساعت مزبور دیجیتال بود و امروزه ۸۰ درصد ساعت‌های دنیا به شکل دیجیتال ساخته می‌شوند. یک تصمیم می‌تواند سرنوشت شما را تغییر بدهد.

فصل ۸

توجه:

هرچه دقیق‌تر باشد، شما موفق‌تر می‌شوید.

اگر در آنِ واحد دو خرگوش را تعقیب کنید،
هر دو از دستتان در می‌روند.

ـ ناشناس

آنچه مردم می‌گویند، آنچه می‌کنند
و آنچه می‌گویند که می‌کنند،
مقولات کاملاً متفاوتی هستند.

ـ مارگارت مید[1]
انسان‌شناس

1. Margaret Mead

حکایت یک موفق

در سال ۱۹۹۸ تیم آتلانتا بریوز[1] و تیم ساندیگو پادرز[2] در مسابقات سراسری برای کسب عنوان قهرمانی بیس‌بال رو در روی یکدیگر قرار گرفتند. بخت با من یار بود که شماری از این بازی‌ها را تماشا کردم. قبلاً، وقتی در ساندیگو زندگی می‌کردم، طرفدار پروپاقرص پادرز بودم، امّا از سال ۱۹۹۷ که به آتلانتا اسباب‌کشی کردم، طرفدار تیم بریوز شدم. تا اینکه نوبت به مسابقه بین بریوز و ساندیگو در بخش حذفی رسید. چرا تیم مورد علاقه‌ام را عوض کردم؟ چون نمی‌توانستم هوادار رقیب تونی گوین[3] باشم.

تونی گوین بزرگترین ضربه‌زن پنجاه سال گذشته بوده است و در واقع بعد از تد ویلیامز[4] کسی به پای او نرسیده است. او هشت بار پیاپی عنوان بهترین بازیکن بیس‌بال را از آن خود کرد و توانست به امتیاز حیرت‌انگیز ۰/۳۳۹ برسد. تماشای بازی گوین همیشه پرهیجان است.

اگر تونی گوین را در خیابان ببینید و او را نشناسید، بعید است حدس بزنید که او ورزشکاری حرفه‌ای است. او کمتر از ۱۸۰ سانتیمتر قد دارد و وزنش به ۲۲۰ پوند می‌رسد. از این رو شباهتی به قهرمانان بزرگ ندارد. امّا اشتباه نکنید؛ او بازیکن بااستعدادی است که از میان دانشجویان کالج برای بازی‌های بیس‌بال و بسکتبال انتخاب شده است و با اینکه از استعداد بزرگی برخوردار است، کلید اصلی موفقیتش داشتن توجه و تمرکز حواس است.

---

1. Atlanta Braves
2. San Diego Padres
3. Tony Gwynn
4. Ted Williams

تونی گوین عاشق بیس‌بال است و وقت زیادی را صرف آن می‌کند. هر فصل چند بار کتاب «علم ضربه زدن»[1] تد ویلیامز را می‌خواند. او این کتاب را برای اولین بار در کالج خواند. او در این زمینه ساعت‌ها به تماشای نوار ویدیویی می‌پردازد. در خانه نوارهای ویدیویی مختلفی در زمینه ضربه زدن دارد و به کمک ماهواره برنامه‌های متعددی را ضبط می‌کند.

برای گوین بازی هر قدر هم زیاد باشد، کافی نیست. ضربه زدن لذت او در زندگی است. او حتی وقتی بیس‌بال بازی نمی‌کند، به ورزش‌هایی مانند پینگ‌پونگ می‌پردازد یا با سایر ضربه‌زن‌ها دربارهٔ ریزه‌کاری‌های توپ‌زدن حرف می‌زند.

موشکافی

چگونه می‌توان به حواس جمع که تا این اندازه برای رهبری مؤثر و مفید است، رسید؟ جان کلام را باید در رعایت اولویت‌ها و داشتن تمرکز جستجو نمود. رهبری که اولویت‌های خود را می‌شناسد، امّا فاقد تمرکز است، می‌داند چه باید بکند، امّا هرگز این کار انجام نمی‌شود. اگر او دارای تمرکز باشد، امّا اولویتی نداشته باشد، باز هم پیشرفت نمی‌کند. امّا وقتی از هر دوی اینها بهره‌مند باشد، از توانمندی لازم برای رسیدن به هدف‌های مهم برخوردار خواهد بود.

اغلب به رهبرانی برمی‌خوریم که وقت خود را در کارهای جزیی و کم‌اهمیت صرف می‌کنند. این معنا و مفهومی نمی‌تواند داشته باشد.

1. The Science of Hitting

بنابراین، سؤال این است که چگونه می‌توانید با توجه و تمرکز کامل از زمان و انرژی خود استفاده کنید؟ از راهنمایی‌های زیر برای کمک به خود استفاده کنید:

۷۰ درصد به نقاط قوت توجه کنید

رهبران مؤثر بخش قابل ملاحظه‌ای از اوقات خود را صرف مواردی که در آن قوی هستند می‌کنند و کمتر به نقاط ضعف خود می‌پردازند. پیتر دروکر[۱]، متخصص در امور رهبری، می‌گوید: «اشخاص معمولاً کارهایشان را بد انجام می‌دهند، امّا در مواقعی هم کارهایشان درست است. آنچه در سطح جهانی و فراگیر رواج دارد، بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی است.» رمز موفقیت آن است که به جنبه‌های مثبت و نقاط قوت خود توجه کنید و منابع، انرژی و زمان خود را مصروف آنها سازید.

۲۵ درصد به چیزهای جدید توجه کنید

رشد برابر با تغییر است. اگر می‌خواهید بهتر شوید و در کارتان پیشرفت کنید، باید پیوسته تغییر کنید و بهتر شوید؛ به این معنا که به زمینه‌های جدید قدم بگذارید. گوین از همان آغاز که با تد ویلیامز نشست و برخاست کرد، الگوی این کار شد. تد ویلیامز به گوین گفت چه می‌تواند بکند که به بازیکن بهتری تبدیل شود. گوین که قبلاً به طرز متفاوتی ضربه می‌زد، به توصیه تد ویلیامز عمل کرد و توانست به پیشرفت قابل ملاحظه‌ای دست پیدا کند.

---

1. Peter Drucker

۵ درصد به نقاط ضعف خود توجه کنید

هیچ کس نمی‌تواند به نقاط ضعف خود توجه نکند. مهم این است که نقاط ضعف خود را به حداقل برسانید. یکی از کارهایی که رهبران در این خصوص می‌توانند بکنند تفویض اختیار است.

به این موضوع فکر کنید

شما در زمینه توجه و تمرکز چه امتیازی به خود می‌دهید؟ آیا تاکنون به موضوعات فرعی توجه بیشتری کرده‌اید؟ آیا تاکنون بیشترین تلاش خود را روی بهبود نقاط ضعف خود کرده‌اید؟ آیا کسانی که از توانمندی کمی برخوردارند، همه اوقات شما را به خود تخصیص می‌دهند؟ اگر جوابها مثبت باشد به اندازۀ کافی توجه ندارید.

برای رسیدن به توجه بیشتر اقدامات زیر را صورت دهید:

روی خودتان کار کنید. شما بزرگترین دارایی خودتان هستید.

روی اولویت‌های خود کار کنید. به خاطر آنها بجنگید و مبارزه کنید.

روی نقاط قوت خود تلاش کنید. می‌توانید به توانمندی‌های بالقوه خود دست پیدا کنید.

با هم‌دوره‌ها و اشخاص پیرامون خود کار کنید. کسی به تنهایی موفق نمی‌شود.

راه دستیابی

برای بهبود توجه خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **به نقاط قوت خود بپردازید.** فهرستی از سه یا چهار کار مهم را که به خوبی انجام می‌دهید، تهیه کنید. چه درصدی از اوقات خود را صرف انجام دادن این کارها می‌کنید؟ چه درصدی از منابع شما صرف انجام دادن این کارها می‌شود؟ برنامه‌ای برای ایجاد تغییر در زندگیتان تدوین کنید که ۷۰ درصد اوقات خود را صرف کارهایی بکنید که در آنها قوی هستید.

- **نقاط ضعف خود را شناسایی کنید.** سه یا چهار کار مهم را که به خوبی انجام نمی‌دهید، شناسایی کنید. ببینید کدام یک از این کارها را می‌توانید به دیگران تفویض کنید. آیا لازم است کارکنان جدیدی استخدام کنید؟ آیا می‌توانید به اتفاق همکارانتان بعضی از فعالیت‌ها را بطور مشترک انجام بدهید؟ برنامه‌ای طراحی کنید.

- **حاشیه امنیتی ایجاد کنید.** حالا که به اولویت‌ها توجه کرده‌اید، به تمرکز بیندیشید. برای پیشروی به مرحلهٔ بعدی در زمینه قوت‌هایتان چه باید بکنید؟ به چه ابزار جدیدی احتیاج دارید؟ زمان و پولی که شما را به سطح بعدی می‌رساند، بهترین سرمایه گذاری در این زمینه خواهد بود.

نمونه موردی

وقتی رام‌کنندگان باتجربه وارد قفس شیر می‌شوند، با خود چهارپایه‌ای را حمل می‌کنند. امّا چرا چهارپایه؟ آنها پایه‌های چهارپایه را به سمت صورت شیر می‌گیرند. شیر مجبور می‌شود که به هر چهار پایه توجه کند. این‌گونه او فلج می‌شود، چراکه توجهش تقسیم می‌شود. توجه داشته باشید که تشتّت و تقسیم شدن توجه شما را فلج می‌کند.

فصل ۹

سخاوت:

شمع شما وقتی شمع دیگری را روشن می‌کند، چیزی را از دست نمی‌دهد

کسی را به خاطر آنچه دریافت کرده پاداش نمی‌دهند
پاداش از آنِ کسانی است که چیزی به دیگران می‌دهند.

ـ کالوین کولیج[1]
رئیس جمهور آمریکا

«سخاوت‌داشتن» رفیع‌ترین سطح زندگی است.

ـ جان ماکسول

1. Calvin Coolidge

از دل برمی‌خیزد

وقتی به اشخاص سخاوتمند فکر می‌کنید چه کسی به ذهن شما خطور می‌کند؟ آیا به نام‌های اشخاصی مانند اندرو کارنگی[1]، جی. پی. مورگان[2] و اندرو ملون[3] برمی‌خورید؟ آیا نام اشخاص جدیدتری مربوط به سنوات اخیر مانند جوئن کراک[4] یا بیل گیتز در ذهنتان تداعی می‌شود؟ این اشخاص میلیون‌ها دلار به دیگران داده‌اند. امّا من می‌خواهم شما را با نام دیگری آشنا کنم. او کسی است که احتمالاً نامش را نشنیده‌اید، با این حال او مظهر نوعی بذل و بخشش واقعی است که تنها از دل برمی‌آید.

اسمش الیزابت الیوت[5] است. او در آوریل دهه ۱۹۵۰ به اتفاق جمعی از مبلغان مسیحی به اکوادور[6] رفت تا به امور سرخ‌پوستان کی‌چوا[7] رسیدگی کند. در جمع آنها مردی به نام جیم بود که از سال ۱۹۴۷ با الیزابت آشنایی داشت. در حالی که آنها به اتفاق کار می‌کردند تا به سرخپوستان اکوادوری خدمت کنند، تصمیم گرفتند که با هم ازدواج کنند.

آنها دو سالی بود که ازدواج کرده بودند و دختر ده ماهه‌ای بنام والری[8] داشتند. در این زمان جیم به اتفاق چهار نفر دیگر مجبور شد باگروه کوچکی از سرخپوستان، که در منطقه‌ای بنام اوکا[9] زندگی می‌کردند، تماس بگیرد.

1. Andrew Carnegie
2. J. P. Morgan
3. Andrew Melon
4. Joen Kroc
5. Elisabeth Elliot
6. Ecuador
7. Quichua
8. Valerie
9. Auca

این سرخپوستان به خشونت و وحشیگری شهرت داشتند. آنها در دهۀ ۱۶۰۰ کشیشی را کشته بودند و از آن به بعد به هر خارجی که قصد داشت به آنها نزدیک شود، حمله می‌کردند. حتی سایر سرخپوستان اکوادوری به خاطر همین رفتار خشونت‌آمیز، از آنها دوری می‌کردند.

وقتی جیم و همکارانش آماده برقراری تماس شدند، الیزابت می‌دانست که آن پنج مرد دارند جان خود را به خطر می‌اندازند. اما او تصمیم خود را گرفته بود. آنها هر دو زندگیشان را وقف این مأموریت کرده بودند. چند هفته‌ای بود که هواپیما بر فراز دهکده اوکائی‌ها به پرواز درآمده بود و برایشان هدایایی فرستاده بود. آنها حتی عکس‌های خود را روی دهکده فرو ریخته بودند تا اوکائی‌ها با آنها آشنایی پیدا کنند.

چند هفته بعد جیم و چهار نفر دیگر در ساحل رودخانه کوراری[1] پیاده شدند و چادر زدند. آنجا با سه اوکایی ـ یک مرد و دو زن ـ که دوستانه و پذیرنده به نظر می‌رسیدند، تماس گرفتند، و طی روزهای بعدی با چند نفر دیگر هم تماس برقرار کردند. آنها با رادیو به همسران خود گفتند که ظاهراً در کار دوستی با افراد قبیله پیشرفت قابل ملاحظه‌ای به‌دست آورده‌اند.

امّا چند روز بعد، آن سفیران دوستی در وقت مقرّر به محل استقرار خود مراجعه نکردند. انتظار کشیدن همسران آنها بیهوده بود. دقایق و به دنبال آن ساعت‌ها پشت سر هم گذشت و بعد روز تمام شد و اثری از آن پنج مرد دیده نشد. الیزابت و دیگران وحشت‌زده شده بودند.

گروه تجسس به دنبال آنها رفت و با رادیو خبرهای ناخوشایندی داد. آنها

1. Curaray

توانسته بودند جسد مردی سفیدپوست را در آب‌های رودخانه پیدا کنند. همه افراد هیئت اعزامی یکی‌یکی شناسایی شدند. آنها با نیزه‌های اوکائی‌ها به قتل رسیده بودند.

در آن شرایط خیلی‌ها اگر جای الیزابت بودند، به خانه برمی‌گشتند. او نه‌تنها زندگی راحت و مرفه خود را رها کرده بود، بلکه همسر خود را نیز از دست داده بود. امّا الیوت دل سخاوتمندی داشت. او به رغم این ضایعهٔ اسف‌بار هنوز می‌خواست به مردم اکوادور کمک کند. او در میان کویی‌چوان‌ها باقی ماند.

اتفاقی که بعداً افتاد، از این هم جالب‌تر است. سایر مبلّغان همچنان در تلاش بودند تا با اهالی یکی از دهکده‌های اوکایی تماس برقرار کنند و بعد از چند سال موفق به این کار شدند. الیزابت الیوت بلافاصله به آن دهکده رفت. آیا قصد انتقام داشت؟ نه. او به آنجا رفت تا به مردم روستا خدمت کند. الیوت مدت دو سال در میان اوکائی‌ها زندگی کرد و بسیاری از آنها پیام او را که پیام عشق خداوند بود، دریافت کردند. از جمله این اشخاص دو مردی بودند که شوهرش را به قتل رسانده بودند.

موشکافی

برای رهبر چیزی مهم‌تر از سخاوت نیست. سخاوت موضوعی گهگاهی نیست. سخاوت از دل برمی‌خیزد و ابعاد زندگی رهبر را در بر می‌گیرد. رهبران مؤثر، همان‌هایی که دیگران مایل به تبعیت از آنان هستند، تنها برای خود نمی‌اندوزند. آنها می‌اندوزند تا آن را به دیگران بدهند. نهال سخاوت را

در زندگی خود آبیاری کنید. چگونگی آن از این قرار است:

۱. به خاطر آنچه دارید، سپاسگزار باشید

برای کسی که از آنچه دارد راضی نیست، سخاوتمند بودن دشوار است. سخاوت از رضایت نشأت می‌گیرد و این رضایت ناشی از انباشتن بیشتر نیست. جان راکفلر[1] میلیونر اذعان می‌کرد که «من میلیون‌ها دلار درآمد داشته‌ام، امّا این‌ها برایم خوشبختی نیاورده‌اند.» اگر شما به کم راضی نباشید، به زیاد هم راضی نخواهید شد و اگر با کم سخاوت نداشته باشید، با ثروتی یکباره نیز تغییری نخواهید کرد.

۲. اولویت را به دیگران بدهید

نکته مهم در کار رهبری این نیست که چند نفر به رهبر خدمت می‌کنند، مهم این است که او به چند نفر خدمت می‌کند. سخاوت حکم می‌کند که دیگران را در اولویت قرار بدهید. اگر این کار را بکنید، سخاوت داشتن کار راحتتری می‌شود.

۳. اجازه ندهید میل به گردآوری مال شما راکنترل کند

به گفته دوستم ارلی ویلسون[2]، اشخاص را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد: «آنهایی که دارند، آنهایی که ندارند، و آنهایی که برای آنچه دارند، چیزی پرداخت نکرده‌اند.» هر روز که می‌گذرد بر شمار بندگان کسب مال و منال

1. John D. Rockefeller
2. Earle Wilson

افزوده می‌شود. ریچارد فاستر[1]، نویسنده سرشناس، می‌نویسد: «داشتن دارایی در فرهنگ ما حالت وسواس پیدا کرده است. اگر مال و منال داشته باشیم، احساس می‌کنیم می‌توانیم آن را کنترل کنیم و اگر بتوانیم آن را کنترل کنیم، احساس می‌کنیم به ما رضایت بیشتری می‌دهد. کل موضوع توهمی بیش نیست.» اگر می‌خواهید حاکم بر دل خود باشید، اجازه ندهید مال و منال سررشته امور زندگی شما را به‌دست بگیرد.»

۴. پول را یک منبع در نظر بگیرید

یکی زمانی گفته بود که وقتی حرف پول در میان باشد، کسی برنده نمی‌شود. اگر همه تلاشتان برای پول درآوردن باشد، به شما مُهر مادی‌گرا می‌زنند. اگر سعی کنید کسب درآمد کنید، امّا موفق نشوید، بازنده هستید. اگر پول کلانی به‌دست آورید و آن را حفظ کنید، شما را خسیس می‌خوانند. اگر پول را به‌دست آورید و آن را خرج کنید، ولخرج لقب می‌گیرید. اگر برایتان پول درآوردن مهم نباشد، می‌گویند بلندپروازی ندارید. اگر پول فراوان به‌دست آورید و در زمان فوت هنوز آن را داشته باشید، احمق هستید!

تنها راه برخورد درست با پول این است که آن را محکم نچسبید و برای انجام دادن کارهای ارزشمند دست و دلبازانه با آن رفتار کنید. همانطور که استانلی جونز[2] می‌گوید: «پول خدمتگزاری بسیار خوب و در عین حال ارباب وحشتناکی است. اگر پول بر شما مسلط گردد، بردهٔ او می‌شوید.»

1. Richard Foster
2. E. Stanley Jones

۵. به بذل و بخشش عادت کنید

در سال ۱۸۸۹ اندرو کارنگی، صنعتگر میلیونر، مقاله‌ای با عنوان «اصول ثروت»[1] به رشته تحریر درآورد. او در این رساله نوشت: زندگی ثروتمندان باید از دو دوره تشکیل شود: بخشی کسب ثروت و بخشی دیگر برای توزیع مجدد آن. تنها راه سخی بودن عادت کردن به بذل و بخشش است ـ دادن وقت، توجه، پول و منابع. ریچارد فوستر توصیه می‌کند که «صِرفِ دست کشیدن از پول یا چیزهای گران‌قیمت دیگر به خودی خود منشأ تغییراتی در درون ماست و آن تغییر آن است که حسد را در ما می‌کشد.» اگر برده حسد باشید، نمی‌توانید رهبری کنید.

به این موضوع فکر کنید

آیا شما رهبر سخاوتمندی هستید؟ آیا پیوسته برآنید که بر ارزش دیگران بیفزایید؟ آیا پول را صرف کاری بزرگتر از خودتان می‌کنید؟ وقت خود را به چه کسی می‌دهید؟ آیا زندگی خود را صرف دیگران می‌کنید؟ آیا به کسانی که کمکی به شما نمی‌توانند بکنند و چیزی ندارند که به شما بدهند، کمک می‌کنید؟ جان بانیان[2] نویسنده می‌گوید: «اگر برای کسی که نمی‌تواند متقابلاً کاری برایتان بکند کاری صورت ندهید، آن روز را زندگی نکرده‌اید.»

1. Gospel of wealth
2. John Bunyan

راه دستیابی

برای بهبود سخاوتمندی خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **چیزی به دیگران بدهید.** به این توجه کنید که کدامیک از دارایی‌ها و اموال‌تان کنترل شما را در دست گرفته‌اند. آن چیزی که به واقع برایتان ارزشمند است، کنار بگذارید. ببینید کدام یک از عزیزان و آشنایانتان به داشتن این دارایی شما احتیاج دارند، آن را به آنها بدهید. اگر بتوانید این کار را به شکل ناشناس انجام بدهید، بسیار بهتر است.

- **پولتان را به‌کار بگیرید.** اگر احساس می‌کنید کسی ایده‌ای در سر دارد که می‌تواند با آن به دیگران خدمت کند و اگر احساس می‌کنید که او به کمک مالی شما احتیاج دارد، در حد مقدورات خود به او کمک کنید. پول خود را در زمینه‌های سازنده به کار بیندازید.
- **کسی را پیدا کنید و او را راهنمایی کنید.** وقتی در کار رهبری خود به سطح قابل قبولی رسیدند، مهم‌ترین و ارزشمندترین چیزی را که می‌توانید به دیگران بدهید، وجود خود شماست. کسی را بیابید تا زندگی‌تان را وقف او کنید و بگذارید که از وجود شما بهره‌مند شود. بعد به او فرصت و منابعی بدهید تا به رهبر بهتری تبدیل گردد.

نمونه موردی

وقتی دومینیک لاپی‌یر[1]، نویسنده سرشناس فرانسوی، برای بررسی درباره کتاب جدیدی که قصد نگارش آن را داشت، به هند سفر کرد، اتومبیل رولزرویس[2] خود را هم که به تازگی خریده بود، به آنجا برد. او در هند علاوه بر آنچه که برای نگارش کتابش، «شهر شادی»[3]، به آن احتیاج داشت، چیز دیگری هم پیدا کرد و آن اشتیاق برای کمک به مردم فقیری بود که در آن کشور وجود داشتند. این کشف زندگی او را به کلّی متحول ساخت. او در حال حاضر اوقات خود را صرف نگارش و تهیه پول برای مستمندان می‌کند. این نویسنده نگرش خود را در قالب عبارتی که از آنِ شاعری هندی به نام تاگور است، پشت کارت ویزیت خود چنین نوشته است: «آنچه را که ندهید، از دست می‌دهید.» در حال حاضر، آیا می‌دانید با ندادن چه چیزی را از دست می‌دهید؟

1. Dominique Lapierre
2. Rolls-Royce
3. The City of Joy

فصل ۱۰

ابتکار عمل:

بدون آن خانه را ترک نکنید

به نظر می‌رسد که موفقیت با عمل همراه است.
انسان‌های موفق به حرکت ادامه می‌دهند.
اشتباه می‌کنند، امّا متوقف نمی‌شوند.

ـ کنراد هیلتون[1]
مدیر اجرایی هتل

آسودگی خاطر همان چیزی است که
رهبر باید از آن بترسد.

ـ جان ماکسول

1. Conrad Hilton

قدمی فراتر

کمونز ویلسون[1] همیشه فردی مبتکر بوده است. او از هفت سالگی شروع به کار کرد و از آن زمان تا به حال هرگز متوقف نشد. او کارش را با فروش روزنامه، مجله و ذرّت بوداده شروع کرد. در سال ۱۹۳۰ در هفده سالگی برای اولین بار تصمیم گرفت در ازای دریافت دستمزد کار کند و این بود که برای یک واسطه و دلال پنبه شروع به کار کرد. او قیمت‌های فروش را روی تابلو می‌نوشت و هفته‌ای ۱۲ دلار پول می‌گرفت.

بعد شغل دفترداری برایش پیدا شد، که حقوقش هفته‌ای ۳۵ دلار بود. ویلسون متقاضی آن کار شد و به استخدام آنجا درآمد. امّا وقتی حقوقش را گرفت، همان ۱۲ دلار بود. او درخواست اضافه‌حقوق کرد و این درخواست پذیرفته شد و هفتهٔ بعد ۳ دلار بیشتر دریافت کرد. وقتی از کارفرما پرسید که چرا مانند سایر دفترداران ۳۵ دلار حقوق نمی‌گیرد، در جوابش گفت که شرکت به یک هفده ساله این مبلغ را نمی‌پردازد. ویلسون از کارش استعفا داد و این آخرین باری بود که طی ۷۵ سال کار حقوق گرفت.

ویلسون بعد از آن در زمینه‌های مختلفی مشغول کار شد. او آنقدر پول پس‌انداز کرد که توانست برای مادرش خانه‌ای بسازد. در این زمان بود که فهمید خانه‌سازی منافع فراوانی دارد. از این رو، در ممفیس شروع به کار کرد و در دورهٔ رونق پس از جنگ ثروت کلانی به‌هم زد.

ابتکار عمل ویلسون برای او پول فراوانی به ارمغان آورد. امّا این موفقیت

1. Kemmons Wilson

آنقدرها نبود که دنیا را تکان بدهد و یا بهتر بگوییم تا سال ۱۹۵۱ چنین اتفاقی نیفتاد. در سال ۱۹۵۱ ویلسون برای گذراندن تعطیلات با خانواده‌اش به واشنگتن دی‌سی[1] رفت. بعد از سال‌های ۱۹۲۰ در کشور هتل‌های متعددی ساخت شده بودند. بعضی از آنها مکان جالبی برای خانواده‌ها بودند. بعضی دیگر به‌طور ساعتی اتاق اجاره می‌دادند. مشکل اینجا بود که مسافرین نمی‌دانستند کدام گیرشان می‌آید.

ویلسون دربارهٔ آن دوران چنین می‌گوید: «هرگز نمی‌دانستید سر از چه‌جور جایی درمی‌آورید. بعضی از آنها به شدت کثیف و فقیرانه بودند. همه آنها کرایهٔ بچه‌ها را جداگانه می‌گرفتند و همین باعث شد به رگ غیرت اسکاتلندی من بر بخورد. هتل‌ها شبی ۴ تا ۶ دلار برای هر اتاق پول می‌گرفتند و سوای آن در ازای هر بچه هم ۲ دلار مطالبه می‌کردند.»

اغلب اشخاص شکایت می‌کردند و بعد موضوع را به دست فراموشی می‌سپردند. امّا ویلسون که همیشه فردی مبتکر بود، تصمیم گرفت در این خصوص کاری انجام دهد. او به زنش گفت: «بهتر است به شهرمان برگردیم و مجموعه‌ای از هتل‌های زنجیره‌ای بسازیم. می‌خواهم هتل‌هایی بسازم که مردم بتوانند به آن اعتماد کنند.» هدف او ساختن ۴۰۰ هتل بود. این ایده فقط باعث خندهٔ همسرش شد.

وقتی ویلسون به ممفیس بازگشت فردی را برای طراحی اولین هتلش استخدام کرد. او می‌خواست هتلی تمیز، ساده و قابل پیش‌بینی داشته باشد. می‌خواست همه آن چیزهایی را که او و خانواده‌اش در هنگام سفر از آن

1. Washington D.C.

محروم می‌ماندند، فراهم آورد ـ چیزهایی مثل تلویزیون برای همهٔ اتاق‌ها، استخر و غیره. سال بعد او نخستین هتل خود را در یکی از حومه‌های ممفیس دایر کرد و اسم این هتل را هالیدی‌این[1] گذاشت.

بنای چهارصد هتل کمی بیش از آنچه ویلسون تصور کرده بود، وقت گرفت. او تا سال ۱۹۵۹ توانست یکصد هتل را راه‌اندازی کند. تا سال ۱۹۶۴ شمار هتل‌های او به پانصد رسید. در سال ۱۹۶۸، او هزار هتل ساخته بود. در سال ۱۹۷۲، در هر ۷۲ ساعت یک هتل هالیدی‌این در دنیا افتتاح می‌شد. تا سال ۱۹۷۹ روند رشد هتل‌های زنجیره‌ای هالیدی‌این همچنان رو به افزایش بود که ویلسون به علت حمله قلبی از رهبری شرکت کناره گرفت.

ویلسون می‌گوید: «وقتی جوان بودم، بیش از حد گرسنه بودم ـ باید کاری می‌کردم که بتوانم امرار معاش بکنم. وقتی بعد از حمله قلبی بازنشسته شدم، به خانه رفتم تا گُل‌های رز را ببویم. این حدود یکماه طول کشید.» به ندرت اتفاق می‌افتد که یک مبتکر دست از کار بکشد.

موشکافی

در ۲۱ اصل بی‌چون و چرای رهبری، خاطرنشان کردم که رهبران مسئول هستند که پیوندی با پیروان خود برقرار سازند امّا این تنها زمینه‌ای نیست که رهبران باید در آن از خود ابتکار عمل به خرج دهند. آنها باید پیوسته مترصد فرصت باشند و آمادگی آن را داشته باشند که به موقع دست به کار شوند.

1. Holiday Inn

امّا رهبران از چه ویژگی‌هایی برخوردارند که به پیشبرد امور کمک می‌کند؟ به نظر من دست‌کم این چهار ویژگی مهم است:

۱. می‌دانند که چه می‌خواهند

اُسکار لوانت[1] پیانیست بذله‌گو، زمانی به شوخی گفت: «وقتی می‌خواهم تصمیم بگیرم، به شدت مردد و دودل هستم.» متأسفانه اغلب مردم این‌گونه‌اند. امّاکسی نمی‌تواند هم مردد و در عین حال مؤثر باشد. همانطور که ناپلئون هیل[2] می‌گوید «نقطه شروع همه موفقیت‌ها میل و رغبت است» اگر می‌خواهید رهبر مؤثری باشید، باید دقیقاً بدانید که چه می‌خواهید. تنها در این صورت است که وقتی فرصت مناسب از راه رسید، می‌توانید آن را شناسایی کنید.

۲. خود را وادار به عمل می‌کنند

ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: «خواستن، توانستن است.» مبتکرها منتظر نمی‌مانند تا دیگران به آنها انگیزه بدهند. آنها می‌دانند که این مسئولیت آنهاست که از آسایش و آرامش خود بزنند و این کار خوراک هر روز آنهاست. به همین دلیل هم مبتکر بزرگی مانند تئودور روزولت[3] می‌گفت: «در سابقه من نقطه درخشانی وجود ندارد، جز آنکه کارهایی راکه فکر می‌کنم باید انجام بدهم، انجام می‌دهم. وقتی به این نتیجه رسیدم که باید کاری را انجام بدهم، حتماً دست به کار می‌شوم.»

---

1. Oscar Levant
2. Napoleon Hill
3. Theodore Roosevelt

۳. به استقبال ریسک‌های بیشتری می‌روند

وقتی رهبران می‌دانند که چه می‌خواهند و می‌توانند خودشان را به انجام دادن آن کار وادار سازند، هنوز مانع دیگری پیش رو دارند و آن تمایل به ریسک کردن است. اشخاص عامل همیشه ریسک می‌کنند. امّا یکی از دلایل علاقهٔ رهبران خوب به ریسک کردن این است که می‌دانند اگر ابتکار به خرج ندهند باید بهایی بپردازند.

۴. اشتباهات بیشتری می‌کنند

خبر خوب درباره مبتکران این است که به‌وقوع حوادث کمک می‌کنند، امّا خبر بد این است که زیاد اشتباه می‌کنند. توماس واتسون[1]، مؤسس آی بی ام، در این خصوص می‌گوید: «راه موفقیت این است که ناکامی‌های خود را دو برابر کنید.»

با آنکه رهبران مبتکر شکست بیشتری را تجربه می‌کنند، اما خم به ابرو نمی‌آورند. هرچه پتانسیل بیشتر باشد، امکان شکست خوردن بیشتر می‌شود. سناتور رابرت کندی[2] در این خصوص می‌گوید: «تنها کسانی که به خود جرأت شکست خوردن بدهند، می‌توانند موفق شوند.» اگر شما به عنوان یک رهبر خواهان موفقیت‌های کلان هستید، باید جرأت کنید و دست‌به کار شوید.

1. Thomas Watson
2. Robert Kennedy

به این موضوع فکر کنید

آیا شما یک مبتکر هستید؟ آیا پیوسته به دنبال فرصت‌های مناسب می‌گردید؟ یا آنقدر صبر می‌کنید که فرصت مناسب به سراغ شما بیاید؟ آیا مایلید بر اساس شمّ خود قدم بردارید؟ آیا مدام همه چیز را تحلیل می‌کنید؟ لی لاکوکا[1] مدیرعامل سابق کرایسلر[2] می‌گوید: «حتی تصمیم درست اگر دیر اتخاذ گردد، به تصمیمی بد مبدل می‌شود.» آخرین باری که در زندگی کار مهمی صورت دادید، کِی بود؟ اگر اخیراً خود را تحت فشار نگذاشته‌اید که کاری صورت دهید، هرچه سریعتر از ابتکار عمل خود استفاده نمایید.

راه دستیابی

برای بهتر کردن ابتکار عمل خود اقدامات زیر را صورت دهید:

- **ذهنیت خود را تغییر بدهید.** اگر فاقد ابتکار عمل هستید، بدانید که این مسئله موضوعی مربوط به درون شماست و به دیگران ربطی ندارد. ببینید چرا نمی‌خواهید ابتکار عمل را به‌دست بگیرید. آیا از ریسک کردن می‌ترسید؟ آیا تحت تأثیر شکست‌های گذشته مأیوس شده‌اید؟ آیا متوجه ارزش فرصت‌های مناسب نیستید؟ منبع شک و تردید خود را پیدا کنید و به آن بپردازید. نمی‌توانید پیشرفت کنید، مگر آنکه در درون خود قدمی به جلو بردارید.

1. Lee Lococca
2. Chrysler

- **منتظر نمانید که فرصتِ مناسب درِ خانهٔ شما را بزنند.** فرصت مناسب خود به خود به درِ خانهٔ شما نمی‌آید. باید از خانه بیرون بروید و آن را جستجو کنید. به توانمندی‌ها، استعدادها و منابع خود توجه داشته باشید. این‌گونه از توانمندی‌های بالقوه خود آگاه می‌شوید. حالا به مدت یک هفته همه روزه دنبال فرصت مناسب بگردید. نیازها را در کجا می‌بینید؟ چه کسی به تخصص شما احتیاج دارد؟ فرصت مناسب همه‌جا هست.

- **قدم بعدی را بردارید.** دیدن فرصت مناسب و استفاده از آن دو مطلب جدا از یکدیگرند. همه ایده‌هایی دارند، امّا تنها معدودی از افراد این ایده‌ها را به کار می‌گیرند. بهترین فرصت مناسبی را که می‌بینید، انتخاب کنید و حداکثر بهره را از آن بگیرید و تا زمانی‌که به هدف خود نرسیده‌اید، متوقف نشوید.

نمونه موردی

در سال ۱۹۴۷، لستر ووندرمن[1] از یکی از شرکت‌های تبلیغاتی نیویورک اخراج شد. امّا این مرد جوان می‌دانست که از رئیس شرکت ماکس ساک‌هایم[2] می‌تواند مطالب فراوانی بیاموزد. ووندرمن روز بعد باز هم به دفترش رفت و بدون حقوق شروع به کار کرد.

1. Lester Wunderman
2. Max Sackheim

ساک‌هایم مدت یک ماه به او اعتنا نکرد، امّا سرانجام به نزدووندرمن رفت و گفت: «بسیار خوب تو برنده شدی. هرگز کسی را ندیده بودم که شغلش را بیش از حقوقش دوست داشته باشد.»

واندرمن بعداً به یکی از موفق‌ترین شخصیت‌های قرن در آگهی‌های تجارتی تبدیل شد. او را پدر بازاریابی مستقیم نام داده‌اند. امروز باید گامی شجاعانه بردارید تا فردا به اوج قابلیت و توانایی خود دست پیدا کنید.

فصل ۱۱

گوش دادن:

برای برقرار کردن ارتباط با دلِ مردم، از گوش‌هایتان استفاده کنید.

گوش رهبر باید با صدای مردم زنگ بزند.

ـ وودرو ویلسون[1]
رئیس جمهور آمریکا

رهبر خوب پیروان خود را تشویق می‌کند تا
آنچه را نیاز دارد بداند، به او بگویند،
نه حرف‌هایی که علاقه دارد بشنود.

ـ جان ماکسول

1. Woodrow Wilson

زیاد حرف می‌زند، امّا بیشتر از آن گوش می‌دهد

در هر کشوری عده‌ای انگشت‌شمار بانفوذترین شخصیت‌های آن کشور به حساب می‌آیند. در امریکا رئیس‌جمهور می‌تواند از جمله بانفوذترین شخصیت‌های کشور باشد، امّا سوای او می‌توانیم به الن گرین‌اسپان[1] و مایکل جردن هم اشاره کنیم. مایکل جردن سرشناس‌ترین چهرهٔ این کرهٔ خاکی است. کافی است کمی فکر کنید تا به فهرست اشخاص بانفوذ این کشور چند اسم دیگر اضافه کنید ـ اشخاصی مانند بیل گیتز و اُپرا وینفری[2]. در سال ۱۹۸۵ وینفری عملاً ناشناخته بود. او در فیلم «رنگ ارغوان»[3] اثر اسپیل‌برگ[4] به روی صحنه آمد و در ضمن مجری برنامه صبحگاهی محلی بود ـ کاری که به مدت یک سال در شیکاگو هم انجام داده بود. می‌توان موفقیت اپرا وینفری را به تسلط او بر صحبت کردن نسبت داد. او از کودکی به این خاطر مورد تشویق فراوان قرار می‌گرفت: «به یاد دارم در دو سالگی در کلیسا حرف می‌زدم و مردم می‌گفتند بله این بچه خوب حرف می‌زند.»

امّا وینفری یک مستمع عالی هم بود. در واقع توانایی گوش دادن یکی از خصوصیات عمده او در زندگی بوده است. وینفری به خواندن علاقه داشت، رمان‌ها و بیوگرافی‌های مختلف را می‌خواند و از اندیشه و احساس دیگران آگاه می‌شد. در جریان این کار شناخت بیشتری نسبت به خودش پیدا می‌کرد.

میل به گوش دادن به او خدمت فراوانی کرده است. او در همه زمینه‌های

---

1. Alan Greenspan
2. Oprah Winfrey
3. The Color Purple
4. Steven Spielberg

شغلی خود از این مهم بهره فراوان گرفته است. کاربرد این مهارت در برنامه تلویزیونی او کاملاً مشهود است. او پیوسته در مشاهدات و شنیده‌های خود در جستجوی مقولاتی است که در برنامه‌های تلویزیونی خود در مورد آنها صحبت کند. وقتی اشخاص سرشناس، نویسندگان بزرگ یا متخصصان صاحب‌نام را به برنامه‌ای دعوت می‌کند، خوب به حرف‌های آنها گوش می‌دهد. مادونا[1]، هنرمند بزرگ موسیقی، معتقد است وینفری به بهترین شکل می‌تواند با مردم ارتباط مؤثر برقرار کند. و بعد می‌گوید: «نمی‌دانم چطور این کار را می‌کند. با این که مدتهاست جلوی دوربین است، اما مردم از او خسته نمی‌شوند. او با گوش دادن به این درجه از موفقیت رسیده است.»

توانایی اپرا وینفری به گوش دادن برای او شهرت و نفوذ فراوانی به همراه آورده است. او در دنیا پردرآمدترین مجری تلویزیونی است. ثروت او به حدود نیم میلیارد دلار می‌رسد. در امریکا هفته‌ای ۳۳ میلیون نفر برنامه او را تماشا می‌کنند.

به رغم موفقیت سرشار و فراوان برنامه، وینفری چندی پیش به این فکر افتاد که از این برنامه دست بکشد. امّا بعد به این نتیجه رسید که اصلاحاتی در آن به‌عمل آورد. امّا چگونه به این نتیجه رسید که باید این کار را بکند؟ جوابش این است که این را از کارکنانش سؤال کرد.

وینفری به کارکنانش گفت: «به این می‌ماند که بخواهیم چیزی را در زندگیمان تغییر بدهیم. بسیار جالب و در ضمن تفریحی است. پس این کار را می‌کنیم.»

1. Madonna

وینفری درباره ایده یکی از همکارانش تردید فراوان داشت. با این حال، با درایتی که داشت به حرف‌های او گوش داد و به توصیه‌اش عمل کرد. ایده همکار وینفری دربارهٔ ایجاد یک باشگاه کتاب‌خوانی بود. همانطور که حدس زدید، به‌کارگیری این ایده با موفقیت چشمگیری روبه‌رو شد. صدها هزار نفر با خواندن کتاب مطالب جدیدی می‌آموزند. وینفری از این بابت بسیار خوشحال است. هدف او در زندگی این است که به ارزش‌های اشخاص چیزی بیفزاید. او موفق است، زیرا خوب گوش می‌دهد.

موشکافی

در ۲۱ اصل خدشه‌ناپذیر رهبری به این موضوع اشاره کرده‌ام که رهبران پیش از آنکه از کسی کمک بگیرند، باید قلب او را تسخیر کنند و این اتفاق نمی‌افتد مگر با گوش دادن.

رهبران ضعیف به‌گوش دادن تمایلی ندارند. پیتر دروکر، پدر مدیریت آمریکا، معتقد است که ۶۰ درصد همه مشکلات مدیریتی ناشی از برقراری نادرست ارتباط است. من می‌گویم بخش اعظم مسایل ارتباطی ناشی از خوب گوش ندادن است.

توجه داشته باشید گوش دادن دو خدمت به شما می‌کند: تماس برقرار کردن با اشخاص و یادگرفتن. به همین دلیل باید با گوش‌های باز به این اشخاص گوش بدهید:

۱. پیروان

رهبران خوب، همان اشخاصی که مردم مایل به تبعیت از آنها هستند، در تماس با پیروان خود تنها به موضوعات بازرگانی و شغلی فکر نمی‌کنند. آنها به این مهم توجه دارند که آنها هرکدام انسان هستند. فیلیپ استان هوپ[1] کنت چسترفیلد[2]، می‌گفت: «بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند به جای اینکه درخواستشان را برآورده سازید، به صحبتشان گوش بدهید.» اگر از روی عادت تنها به واقعیت‌ها توجه می‌کنید و به کسی که حرف می‌زند، توجه ندارید، در رفتارتان تجدید نظر کنید و به واقع گوش بدهید.

۲. مشتریان

در میان جوامع سرخ‌پوستی ضرب‌المثلی هست که می‌گوید: «به نجواها گوش بدهید تا مجبور نشوید فریادها را بشنوید.» من از رهبرانی که تا این اندازه در ایده‌های خود گیر کرده‌اند که نگرانی‌ها، شکایات یا پیشنهادات مشتریان خود را نمی‌شنوند، حیرت می‌کنم. بیل گیتز مدیرعامل مایکروسافت در کتاب بازرگانی و سرعت اندیشه می‌گوید «مشتریان ناراضی همیشه اسباب دردسر و نگرانی هستند، امّا آنها در ضمن بزرگترین شانس شما به حساب می‌آیند.» رهبران خوب همیشه برای برقراری تماس با مصرف‌کنندگان خدمات خود اولویت قایلند.

1. Philip Stanhope
2. Chesterfield

۳. رقبا

سام مارکویچ[1] اعلام کرد «اگر با نظر من موافق نباشید، معنایش این است که به حرفم گوش نداده‌اید.» گرچه بدون تردید او به شکل مزاح این حرف را می‌زد اما واقعیت تلخ این است که وقتی یک رهبر، سازمان دیگری را به عنوان رقیب می‌گیرد، بیشتر به بالا بردن وجهه خودش توجه می‌کند و کمتر کاری به این دارد که فعالیت رقیب را هم در نظر بگیرد.

لاری کینگ[2] می‌گوید: «من هر روز به خودم خاطرنشان می‌سازم که حرفی که می‌زنم مطلبی به من نمی‌آموزد. بنابراین، اگر قرار باشد مطلبی بیاموزم باید از طریق گوش دادن باشد.» شما به عنوان رهبر نمی‌خواهید رفتار و اعمال دیگران را سرمشق قرار دهید. با این حال لازم است برای بهبود کار خود هر کاری را که صلاح می‌دانید، انجام دهید. بهترین راه برای ارتقای شخصیت نیز گوش دادن و یادگرفتن است.

۴. مرشدان

هیچ رهبری نمی‌تواند آنقدر پیشرفته و باتجربه باشد که به مرشد و مشاور احتیاج نداشته باشد. خود من از رهبرانی که به مراتب بیش از من تجربه دارند، چیزهای زیادی آموخته‌ام ـ اشخاصی مانند ملوین ماکسول[3]

---

1. Sam Markewich
2. Larry King
3. Melvin Maxwell

(پدرم)، المر تاونز[1]، جک هِی‌فورد[2]، فرِد اسمیت[3] و اسوالد ساندرز[4]، از جمله کسانی هستند که می‌توانم به آنها اشاره کنم. اگر شما در حال حاضر مرشد یا مشاوری ندارید، بهتر است بروید و یکی برای خود پیدا کنید و اگر نمی‌توانید شخصاً کسی را پیدا کنید، با کتاب خواندن شروع کنید. خود من این‌گونه شروع کردم. مهم این است که در این زمینه حرکت کنید.

به این موضوع فکر کنید

آیا مستمع خوبی هستید؟ من وقتی کار رهبری را شروع کردم، هرگز مستمع خوبی نبودم. به شدت درگیر انجام دادن کارهای خودم بودم و سعی داشتم که به انجام امور کمک کنم. امّا پس از آنکه کمی آرام گرفتم و به آنچه در پیرامونم می‌گذشت، توجه بیشتری کردم، دیدم که می‌توانم نتایج بسیار بهتری بگیرم.

آخرین باری که به دیگران و حرفی که می‌خواستند بزنند، فکر کردید کِی بود؟ تنها به حقایق و ارقام و آمار توجه نکنید. علاوه بر حرف‌ها و کلمات به احساسات و معانی هم توجه داشته باشید.

راه دستیابی

برای تقویتِ مهارتِ گوش‌دادن اقدامات زیر را صورت دهید:

---

1. Elmer Towns
2. Jack Hayford
3. Fred Smith
4. J. Oswald Sanders

[illegible]
[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]
[illegible]
- **[illegible]** [illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
- **[illegible]** [illegible]

[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
- **[illegible]** [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

فصل ۱۲

اشتیاق:

به استقبال زندگی بروید
و آن را عاشقانه دوست بدارید.

وقتی رهبری مشتاقانه با دیگران برخورد می‌کند،
آنها هم متقابلاً با اشتیاق به او جواب می‌دهند.

ـ جان ماکسول

همه می‌توانند کارهایشان را جدی نگیرند، امّا وقتی
شما متعهد می‌شوید، چنان شور و اشتیاقی در درون رگ‌هایتان
به جریان می‌افتد که کسی نمی‌تواند سد راهتان بشود.

ـ بیل کازبی[1]
کمدین

1. Bill Cosby

سُس پیتزا در خون اوست

در کتاب ۲۱ قانون بی‌چون و چرای رهبری به حکایت پیتزا پاپا جونز[1] اشاره کرده و توضیح داده‌ام که چگونه این شرکت که در سال ۱۹۸۴ به دست جان اشناتر[2] تأسیس شد، در همان هفت سال اول از یک فروشگاه به ۴۶ فروشگاه و در هفت سال بعدی از ۴۶ به ۱۶۰۰ فروشگاه افزایش یافت. رشد خیره کنندهٔ این شرکت در نیمهٔ دوم سال‌های فعالیتش تابعی از قانون رشد انفجاری[3] بود. این قانون می‌گوید: «اگر خواهان رشد هستید، پیروان را رهبری کنید، اما برای چند برابر کردن رشد، رهبران را رهبری کنید.» امّا کلید موفقیت پاپا جونز در نیمهٔ اوّل چه بود؟

جواب این است: اشتیاق! جان اشناتر نه تنها پیتزای پاپا جونز می‌خورَد، بلکه با آن تنفس می‌کند، با آن می‌خوابد و با آن زندگی می‌کند. او تمام فکر و ذکرش در این پیتزا خلاصه شده است. مایکل اسپایزر[4]، تحلیل‌گر لِهمان برادرز[5] در مجله موفقیت دربارهٔ او چنین می‌گوید: «پیتزا در حکم زندگی اشناتر است. او آن را به شدت جدی می‌گیرد.»

فلسفه اشناتر بسیار ساده و صریح است. او در مقام توصیه می‌گوید: «به خوبی روی کاری که می‌کنید، متمرکز شوید و آن کار را بهتر از هر کس دیگری انجام دهید.» کاری که او می‌کند و خوب هم انجام می‌دهد، رهبری و هدایت

---

1. Papa John's Pizza
2. John Schnatter
3. The Law of Explosive Growth
4. Michael Speiser
5. Lehman Brothers

پررشدترین تجارت جهانی است. او بـه قـدری از ایـن کـار لذت مـی‌برد، کـه همیشه در اوج قرار دارد.

اخیراً او به یکی از پیتزافروشی‌هایی که همسرش آن را اداره می‌کرد، رفت و متوجه شد که مشتریان سفارش بسیار زیادی داده‌اند. فکـر مـی‌کنید چـه کرد؟ به عجله دست‌به‌کار شد و یک ساعت و نیم تمام در کار تـهیه و پـخت پیتزای مشتریان کمک کـرد. ایـن کـاری است کـه او از انـجام دادن آن لذت می‌برد. او هفته‌ای چهار یا پنج بار به فـروشگاه‌ها سـر مـی‌زند. سـر زدن بـه پیتزافروشی‌ها اغلب بدون اطلاع قبلی است. او می‌خواهد مطمئن شود کـه همه چیز مرتب است.

اشناتر گفته است: «وقتی در ۲۲ سالگی دربارهٔ پیتزا حرف می‌زدم، مردم گمان می‌کردند که خـل شـده‌ام. وقـتی بـه فـروشندگان، بـانکداران و حـتی دوستانم می‌گفتم ماهی پنج یـا شش فـروشگاه دایـر خـواهـم کـرد، بـه مـن مـی‌خندیدند.» او حـالا مـاهانه ۳۰ فـروشگاه و بـه عـبارتی، هـر روز یک پیتزافروشی جدید افتتاح می‌کند.

او قصد دارد بر این تعداد هم بیفزایـد. شـعبه‌ای از ایـن پـیتزافـروشی در مکـزیک دایـر شـده است و حـالا قـصد دارد در ونـزوئلا، پـورتوریکو و سـایر بازارهای خارجی هم شعبات خود را دایر کند. او زمانی آرام خواهد گرفت که تبدیل به بزرگترین پیتزافروش دنیا شود.

موشکافی

متخصصان وقت زیادی صرف می‌کنند تا بدانند چه عواملی اشخاص را به

موفقیت می‌رساند. در اغلب موارد به شعور، هوش و فراست، تحصیلات و عوامل دیگر توجه می‌شود، امّا در این میان شور و اشتیاق است که حرف اوّل را می‌زند. دیوید سارنوف[1] معتقد است کسی نمی‌تواند موفق باشد، مگر اینکه کارش را دوست داشته باشد.

اگر به زندگی رهبران مؤثر دقیق شوید، می‌بینید که آنها معمولاً در شکل و شمایل کلیشه‌ای قرار نمی‌گیرند. برای مثال، بیش از ۵۰ درصد مدیران عامل شرکت‌های فورچون ۵۰۰[2] در کالج نمراتی در حد (ج) می‌گرفتند. حدود ۷۵ درصد رؤسای جمهور آمریکا در کلاس‌های درس خود اشخاص متوسطی بودند و بیش از ۵۰ درصد کارفرمایان میلیونر حتی کالج را تمام نکردند. چگونه است که اشخاص عادی می‌توانند به موفقیت‌های بزرگ برسند؟ جواب را باید در شور و اشتیاق پیدا کنید. چیزی نمی‌تواند در زندگی یک رهبر جای شور و اشتیاق را بگیرد.

اکنون به چهار حقیقت دربارهٔ شور و اشتیاق توجه کنید و ببینید که برای شما به عنوان رهبر چه می‌توانند بکنند:

۱. اشتیاق قدم اوّل برای موفق شدن است

سرنوشت و تقدیر شمارا خواست و اشتیاق شما رقم می‌زند. به رهبران بزرگ فکر کنید مطمئناً تحت تأثیر شور و اشتیاق آنها قرار خواهید گرفت: شور و شوق گاندی[3] برای حقوق بشر، وینستون چرچیل برای آزادی، مارتین

1. David Sarnoff
2. Fortune 500
3. Gandhi

لوترکینگ برای برابری و مساوات، و بیل گیتز برای تکنولوژی.

هر کس که خواهان زندگی‌یی بالاتر از حد متوسط است، از میل و اشتیاق زیادی برخوردار است. این مطلبی است که در هر زمینه‌ای مصداق دارد: هرچه آتش اشتیاق شما فروزان‌تر باشد، میل شما بیشتر است و امکان موفقیت شما افزایش می‌یابد.

۲. اشتیاق، اراده شما را تقویت می‌کند

می‌گویند روزی جوان بی‌اشتیاق و دل‌مرده‌ای به نزد سقراط رفت و گفت: «ای سقراط بزرگ آمده‌ام تا چیزی از تو بیاموزم.»

سقراط مرد جوان را به کنار دریا برد و به مدت ۳۰ ثانیه سر او را زیر آب فرو برد. وقتی سقراط سر مرد را رها کرد تا نفس بکشد، از او خواست آنچه را خواسته بود تکرار کند.

مرد جوان گفت: «من دنبال دانش می‌گردم.» سقراط بار دیگر سر او را زیر آب برد و این بار کمی بیشتر سر او را زیر آب نگاه داشت. بعد از چند تکرار فیلسوف بزرگ پرسید: «چه می‌خواهی؟» مرد جوان در حالی که نفسش گرفته گفت: «هوا. هوا می‌خواهم.»

سقراط جواب داد: «عالی است! وقتی دانش را به اندازه هوا بخواهی، به آن دست پیدا می‌کنی.»

چیزی جای اشتیاق را نمی‌گیرد. اشتیاق در حکم سوخت ارادهٔ ماست. اگر چیزی را با تمام وجود بخواهید، ارادهٔ دستیابی به آن را پیدا می‌کنید. تنها راه رسیدن به خواسته ایجاد شور و اشتیاق است.

۳. شور و اشتیاق شما را تغییر می‌دهد

اگر به تبعیت از شور و اشتیاق خود رفتار کنید، به انسان مخلص‌تر و مولدتری تبدیل می‌گردید و این توانایی شما را در تأثیرگذاری بر دیگران افزایش می‌دهد. در پایان، اشتیاق شما تأثیری بیشتر از شخصیت شما بر جای می‌گذارد.

۴. شور و اشتیاق «غیرممکن» را به «ممکن» تبدیل می‌کند

انسان موجودی است که وقتی آتش اشتیاق در او شعله‌ور می‌شود، غیرممکنی باقی نمی‌ماند. اشتیاق همه چیز زندگی را دگرگون می‌کند. به همین دلیل است که رهبران پر شور و اشتیاق تا این حد مؤثرند. رهبری که از شور و اشتیاق بهره دارد، همیشه از رهبری که دارای مهارت فراوان است، امّا شور و شوق ندارد، موفق‌تر ظاهر می‌شود.

به این موضوع فکر کنید

به رغم قدرت شور و اشتیاق به نظر می‌رسد در فرهنگ ما بسیاری از مردم معتقدند که شور و اشتیاق موضوعی است که باید درباره‌اش جانب احتیاط را رعایت کرد. تونی کامپولو[1]، جامعه‌شناس، می‌گوید: «ما در شرایطی زندگی می‌کنیم که نه تنها ماتریالیست هستیم، بلکه بدتر از آن به عنوان یک انسان به لحاظ احساسی مرده‌ایم. نه رقصی، نه آوازی... حتی مرتکب گناه هم نمی‌شویم!»

آیا شور و اشتیاق در زندگی شما وجود دارد؟ آیا با شور و نشاط از خواب

1. Tony Compolo

بیدار می‌شوید و روزتان را آغاز می‌کنید؟ آیا روز اول هفته، روز مطلوب شماست؟ یا نه از تعطیل آخر هفته تا تعطیل آخر هفته بعدی به کارهای روزمره می‌پردازید و در خواب راه می‌روید؟ آخرین بار که از فرط هیجان خواب به چشم‌هایتان راه نیافت کِی بود؟

اگر شور و اشتیاق یکی از مؤلفه‌های کیفی زندگی شما نیست، به عنوان یک رهبر در زحمت هستید. واقعیت این است که اگر نسبت به اشخاص شور و شوقی نداشته باشید، نمی‌توانید آنها را رهبری کنید. تا آتش در درون نداشته باشید، نمی‌توانید شعله‌های سازمان خود را برافروزید.

راه دستیابی

برای افزایش شور و اشتیاق خود اقدامات زیر را صورت بدهید:

- **شور و حرارت خود را بسنجید.** دربارهٔ زندگی و کارتان از چه شور و شوقی برخوردارید؟ آیا شور و شوق شما خودش را نشان می‌دهد؟ از چند نفر از همکاران و نیز از همسرتان دربارهٔ میزان میل و رغبت خود سؤال کنید. تا زمانی که ندانید شور و اشتیاق چه نقشی در زندگی شما بازی می‌کند، نمی‌توانید به شور و اشتیاق برسید.

- **به عشق و علاقهٔ اوّلیه بازگردید.** خیلی‌ها می‌گذارند که زندگی و شرایط آن بر آنها حکومت کند. به یاد زمانی بیفتید که به تازگی کارتان را شروع کرده بودید و یا حتی به عقب‌تر بروید به یاد دوران کودکی خود بیفتید. چه عواملی شما را به نشاط می‌آورد؟ کدام کار بود

که ساعت‌های متمادی، بدون وقفه انجام می‌دادید؟ سعی کنید اشتیاق گذشته را بازیابید. بعد بر اساس آن، عشق‌های اولیه زندگی و حرفه خود را ارزیابی کنید.

- **با اشخاصی که شور و اشتیاق دارند، معاشرت کنید.** به نظر حرفی معمولی می‌رسد، امّا معمولاً «کند همجنس با همجنس پرواز؛ کبوتر با کبوتر باز با باز». شور و اشتیاق واگیردار است. با کسانی معاشرت کنید که شما را به این بیماری خوشایند آلوده کنند.

نمونه موردی

ژنرال بیلی میشل[1]، یکی از افسران ارتش در سال ۱۹۱۶، به بخش هواپیمایی انتقال یافت. او در این بخش پرواز را آموخت و پرواز شور و اشتیاق زندگی او شد. هرچند هواپیماها نقش بسیار ناچیزی در جنگ جهانی اول ایفا کردند، اما او احساس می‌کرد که هواپیما می‌تواند در عملیات نظامی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد و بنابراین بعد از جنگ تلاش کرد تا ارتش را به تشکیل نیروی هوایی متقاعد سازد. او دربارهٔ قابلیت‌های جنگی هواپیماها برنامه‌های مفصلی اجرا کرد، امّا با مقاومت شدیدی روبه‌رو گردید. او در سال ۱۹۲۶ از کارش استعفا داد. تنها بعد از جنگ جهانی دوم بود که تبرئه شد و سرانجام پس از مرگ به دریافت مدال افتخار نایل آمد. او برای انجام کاری که می‌دانست درست است، به هر اقدامی دست می‌زد. دربارهٔ شما چه می‌توان گفت؟

1. Billy Mitchell

فصل ۱۳

نگرش مثبت:

اگر معتقد باشید که می‌توانید، حتماً می‌توانید.

بزرگترین کشف نسل من این است که
انسان‌ها می‌توانند با تغییر دادن نگرش ذهنی خود،
زندگیشان را تغییر دهند.

ـ ویلیام جیمز[1]
روانشناس

انسان موفق کسی است که
با تکه آجرهایی که دیگران به سمتش پرتاب کرده‌اند،
پایه‌های محکمی بر زمین می‌نهد.

ـ دیوید برینکلی[2]
ژورنالیست تلویزیونی

1. William James
2. David Brinkley

بیش از تلاش و الهام

مجله لایف[1] او را مرد شماره یک هزاره نامید. شمار اختراعات او به شدت چشمگیر و حیرت‌آور است ـ ۱۰۹۳ اختراع او به مدت ۶۵ سال متوالی، برنده جوایز بی‌شمار شد. او در ضمن یک لابراتوار پژوهشی مدرن دایر کرد. اسمش توماس ادیسون بود.

اغلب مردم توانایی ادیسون را به نبوغ خلاق او نسبت می‌دهند. امّا خود او معتقد بود که پشتکار و کار و تلاش فراوان علت اصلی موفقیت‌های او بوده است. او می‌گوید: «نبوغ یعنی ۹۹ درصد تلاش و عرق ریختن به علاوهٔ یک درصد الهام.» معتقدم که موفقیت او ناشی از عامل سومی هم بوده است. چیزی بنام نگرش مثبت.

ادیسون فردی خوشبین بود که در هر چیزی به جنبه‌های مثبت آن توجه داشت. او زمانی گفت: «اگر بتوانیم همه کارهایی را که از عهده ما برمی‌آید انجام بدهیم، خودمان را شگفت‌زده می‌کنیم.» وقتی بعد از ۱۰۰۰۰ بار آزمایش لامپ روشنایی را اختراع کرد، او این ۱۰۰۰۰ تلاش را به حساب شکست‌های خود نگذاشت. او با هر آزمایش متوجه می‌شد که این روش هم مؤثر واقع نمی‌شود. او هرگز تردید نکرد که سرانجام لامپ روشنایی را اختراع خواهد کرد. به این گفته او توجه کنید: «بسیاری از کسانی که در زندگی و کار شکست می‌خورند و متوقف می‌شوند، نمی‌دانند که فقط یک قدم با موفقیت فاصله دارند.»

---

1. Life

شاید بزرگترین نمایش نگرش مثبت ادیسون را می‌توان بروز یک تراژدی در اواخر دوران شصت سالگی او دانست. لابراتواری که او در وست‌اورنج[1] ایالت نیوجرسی[2] ساخته بود، از شهرتی جهانی برخوردار شده بود. ساختمان اصلی این لابراتوار به قدری بزرگ بود که وسعت آن به سه برابر یک زمین فوتبال می‌رسید. او و همکارانش در این مکان کار می‌کردند و کالاهای تولیدی خود را برای مشتریان می‌فرستادند. این آزمایشگاه به الگویی برای پژوهش و تولید به شیوهٔ مدرن تبدیل شده بود.

ادیسون عاشق این مکان بود و تا می‌توانست دقایق روز و شبش را در آنجا می‌گذراند. حتی در آنجا می‌خوابید. محل خوابش اغلب روی یکی از میزهای لابراتوار بود. امّا در یکی از روزهای ماه دسامبر سال ۱۹۱۴ لابراتوار عزیز او دستخوش حریق شد. در حالی که ادیسون بیرون از ساختمان به تماشای سوختن آزمایشگاه ایستاده بود، این عبارت را گفت: «بچه‌ها بروید مادرتان را بیاورید، که هرگز شاهد آتشی‌سوزی‌یی به این بزرگی نخواهد بود.»

هر کس به جای او بود، در هم فرو می‌پاشید. امّا این اتفاق برای ادیسون نیفتاد. بعد از آن تراژدی می‌گفت: «من ۶۷ ساله‌ام، امّا آنقدر پیر نشده‌ام که لابراتوار دیگری از نو نسازم.» او ۱۷ سال برای برپایی یک لابراتوار جدید تلاش کرد. او می‌گفت: «مغز من پر از ایده‌های بلندپروازانه است، امّا زمانم کوتاه است. دلم می‌خواهد یکصد سال عمر کنم. ادیسون در ۸۴ سالگی جهان را وداع کرد.

1. West Orange
2. New Jersey

موشکافی

اگر ادیسون تا این اندازه شخص مثبتی نبود، هرگز نمی‌توانست به عنوان مخترع تا این اندازه به موفقیت برسد. اگر به آنها که در حرفه‌های مختلف همواره موفق هستند، دقت کنید، می‌بینید که آنها همیشه در زندگی خود چشم‌انداز مثبتی دارند. اگر می‌خواهید رهبری مؤثر شوید، داشتن نگرش مثبت ضرورت دارد. این نه تنها سطح رضایت شما را مشخص می‌سازد، بلکه طرز برخورد دیگران با شما را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای آنکه از معنای مثبت بودن اطلاعات بیشتری به‌دست آورید، به موضوعات زیر فکر کنید:

۱. نگرش موضوعی انتخابی است

اشخاص معمولی می‌خواهند یکی به آنها انگیزه بدهد. ویکتور فرانکل[۱]، روانشناس، معتقد بود آخرین آزادی ما به عنوان انسان این است که نگرش خود را در هر لحظه و در هر شرایطی مشخص سازیم. او می‌دانست چه می‌گوید. فرانکل توانست از اسارتگاه زندانیان آلمان‌ها جان سالم به‌در برد. او اجازه نداد که نگرشش به اضمحلال کشیده شود. اگر او می‌توانست نگرش خوبی داشته باشد، شما هم می‌توانید این نگرش را داشته باشید.

۲. نگرش شما اعمال شما را مشخص می‌سازد

دنیس ویت‌لی[۲]، کارشناس زندگی خانوادگی، به این موضوع اشاره کرده

1. Victor Frankl
2. Denis Waitley

است که «برنده بودن ارتباطی با استعداد و بهرهٔ هوشی سطح بالا ندارد. موفقیت و پیروز شدن در نگرش خلاصه می‌شود. نگرش یعنی خلق موفقیت.» نگرش شما از آن رو حائز اهمیت است که اعمال و رفتار شما را مشخص می‌سازد.

۳. کارکنان شما آینه نگرش شما هستند

من پیوسته از کسانی که نگرش ضعیفی را به نمایش می‌گذارند و با این حال انتظار دارند که کارکنانی خوب و مطلوب داشته باشند، حیرت می‌کنم. امّا این را بدانید که همواره اشخاصی از نوع خودتان را به خود جلب می‌کنید.

اگر به زندگی ادیسون نگاه کنید، متوجه می‌شوید که نگرش مثبت و اشتیاقی که داشت نه تنها سوخت مورد نیاز او را تکمیل می‌کرد، بلکه به کارکنانش الهام می‌بخشید که آنقدر به کارشان ادامه دهند تا آن را تمام کنند. ادیسون به عمد سعی داشت این روحیه را به دیگران انتقال دهد.

۴. حفظ یک نگرش آسان تر از بازیافت آن است

یوجین پترسون[1] در کتاب «زمین و محراب»[2] می‌نویسد: «دلسوزی و ترحم یکی از شریفترین احساسات انسانی است. امّا ترحم به خود احتمالاً فرومایه‌ترین کارهاست... نوعی معلولیت یا بیماری احساسی ذلت‌آور است که برداشت ما را از واقعیت مخدوش می‌سازد... ماده مخدری است که شخص معتاد را آواره و خانه‌بدوش می‌سازد.»

1. Eugene H. Peterson
2. Earth and Altar

اگر پیشاپیش نگرش مثبت دارید، تشویقتان می‌کنم که این روحیه را حفظ کنید. از سوی دیگر، اگر نمی‌توانید و یا مشکل دارید که بهترین‌ها را از خود و از دیگران انتظار داشته باشید، نومید نشوید. از آنجایی که این شما هستید که نگرش خود را انتخاب می‌کنید، می‌توانید آنها را تغییر دهید.

به این موضوع فکر کنید

مارتین لوید ـ جونز[1]، جراح قلب، می‌گوید: «اغلب ناخشنودی‌های زندگی ناشی از این حقیقت است که به جای اینکه با خود حرف بزنید، به خود گوش می‌دهید.» چه نوع صداهایی را می‌شنوید؟ آیا وقتی با اشخاص ملاقات می‌کنید، به خود می‌گویید که آنها شما را تحقیر خواهند کرد؟ وقتی با تجربیات جدید روبه‌رو می‌شوید، آیا ندایی مرتب به شما تلنگر می‌زند که شکست خواهید خورد؟ اگر پیام‌های منفی می‌شنوید، باید بیاموزید که به خود تلقینات مثبت بدهید. بهترین راه برای بازیافت نگرش مثبت این است که اجازه ندهید ذهن شما اسیر حرف‌های منفی بشود.

راه دستیابی

برای بهتر کردن نگرش خود، اقدامات زیر را صورت دهید:

- **خود را با مواد خوب تغذیه کنید.** اگر تاکنون خود را از انگیزه‌های مثبت محروم ساخته‌اید، لازم است روح خود را مرتباً با مواد انگیزه‌بخش

1. Martyn Lloyd-Jones

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

تنیس‌باز مشهوری مانند کریس اِوِرت[1] توجه کنید. او یکی از بزرگترین قهرمانان ورزش زنان در طول تاریخ است. او در مدت هفده سال ورزش قهرمانی حتی یکبار در ردیف کمتر از ۴ قرار نگرفت. او می‌گوید: «تفاوت میان ورزشکاران خوب و ورزشکاران عالی را نگرش ذهنی رقم می‌زند. اگر ذهن قدرتمندی داشته باشید، می‌توانید به آنچه می‌خواهید برسید.»

1. Chris Evert

فصل ۱۴

حل مسئله:

نمی‌توانید مسایل خود را به شکل مسئله به حال خود رها کنید.

می‌توانید رهبران را با توجه به مسایلی که به آن می‌پردازند، ارزیابی کنید. هر رهبر مسئله‌ای در حد و حدود خود را جستجو می‌کند.

ـ جان ماکسول

معیار موفقیت کلنجار رفتن با مسئله‌ای دشوار نیست، معیار این است که آیا این مسئله را سال قبل هم داشتید یا خیر.

ـ جان فوستر دالس[1]
وزیر کشور اسبق آمریکا

1. John Foster Dulles

تاجری شهرستانی که می‌توانست

سام والتون[1]، مؤسس وال‌مارت[2] را با اسم‌های مختلفی خطاب کرده‌اند که از جمله می‌توان به دشمن شهرستانی آمریکا و دشمن کسبهٔ خرده‌پا اشاره کرد. در زمان رشد و شکوفایی وال‌مارت، بسیاری از مؤسسات و فروشگاه‌های کوچک حرفه خود را از دست دادند. واقعیت این است که والتون یکی از تجّار خرده‌پای خیابان اصلی بود و تنها تفاوتش با دیگران در این بود که او رهبری شایسته بود که به‌جای کنار کشیدن از فعالیت و رقابت، به حل و فصل مشکلات می‌پرداخت.

سام والتون در کینگ‌فیشر[3] اوکلاهما[4] به دنیا آمد و در میسوری[5] بزرگ شد. وی رهبری را در دبیرستان به نمایش گذاشت. او کاپیتان تیم فوتبال مدرسه‌اش بود و تیمش را به مقام قهرمانی رساند. او کمی دیرتر نیز با تیم بسکتبال مدرسه هم همین کار را کرد.

والتون بعد از فارغ‌التحصیل شدن از کالج و چند سال کار کردن، در جنگ جهانی دوم در ارتش خدمت کرد. پس از خروج از ارتش، در حرفهٔ مورد علاقهٔ خود به عنوان خرده‌فروش شروع به فعالیت کرد. او به اتفاق زنش شهر کوچک بنتون‌ویل[6] آرکانزاس[7] را برای محل زندگی انتخاب کردند. در اینجا بود که آنها فروشگاه والتون‌فایو و فروشگاهی دیگر را دایر نمودند.

---

1. Sam Walton
2. Wal-Mart
3. Kingfisher
4. Oklahoma
5. Missouri
6. Bentonville
7. Arkansas

کسب و کار والتون به علت سعی و تلاش فراوان و نیز استفاده از روش سلف‌سرویس، که تا آن زمان آنقدرها متداول نبود، در شرایط مطلوبی قرار گرفت. والتون به شدت کار می‌کرد و بر وسعت و دامنه کارش می‌افزود. تا سال ۱۹۶۰ تعداد فروشگاه‌های او به ۱۵ عدد رسید. در همین زمان بود که رقیبی به نام هرب گیبسون[1]، فروشگاه‌های اجناس ارزان‌قیمت را در شمال شرق آرکانزاس دایر کرد تا با والتون رقابت کند.

والتون می‌گوید: «به واقع دو انتخاب بیشتر نداشتیم: یا در کار قبلی باقی بمانیم و از فروشگاه‌های اجناس ارزان‌قیمت جدیدالورود پشت هم ضربه‌های سخت بخوریم یا خودمان هم فروشگاه‌های اجناس ارزان‌قیمت دایر کنیم. من به بررسی این موضوع پرداختم. این‌گونه بود که وال‌مارت شماره ۱ را در تاریخ دوم ژوئیه ۱۹۶۲ در راجرز[2] آرکانزاس دایر نمودم.»

دیری نگذشت که والتون فروشگاه‌های بیشتری دایر نمود. فروشگاه‌های زنجیره‌ای او در مقایسه با فروشگاه‌های زنجیره‌ای فعال در آن دوره کم‌شمارتر بودند، امّا به تدریج قوی و قوی‌تر می‌شدند. بعد مسئله دیگری مطرح شد. والتون به این نتیجه رسید که باید به برنامه‌ریزی و توزیع خود توجه بیشتری بکند. نتیجه آن شد که او به اتفاق همکارانش «مراکز توزیع مرکزی» را دایر نمودند. این‌گونه و به کمک سیستم‌های کامپیوتری توانستند از موجودی و کم و کسری فروشگاه‌های مختلف مطلع شوند. امّا ایجاد این مراکز بار مالی سنگینی روی دست والتون گذاشت ـ مسئله دیگری که باید فکری به حال آن می‌کرد. والتون برای رفع این مشکل سهام شرکتش را به مردم فروخت.

1. Herb Gibson
2. Rogers

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

لیوینگستون[1]، مُبَلِّغ دینی اعزام شده به آفریقا، شنیدم که نگرش مورد نیاز رهبران را نشان می‌دهد. یک سازمان تبلیغات دینی می‌خواست جمعی را به آفریقا اعزام کند تا به لیوینگستون کمک کنند. از این رو مسئول این سازمان نامه‌ای به لیوینگستون نوشت و پرسید اگر مسیر مناسب و راحتی سراغ دارد به او بگوید تا او افرادی را برای کمک بفرستد. لیوینگستون در جواب این سؤال نوشت: «اگر افراد شما به امید جادهٔ اسفالت شده می‌آیند، من به آنها احتیاجی ندارم. من به مردانی احتیاج دارم که حتی اگر جاده‌ای در کار نباشد، رخت سفر بربندند.» اگر نگرش مثبت داشته باشید و با این حال بدترین اتفاقات ممکنه را لحاظ کنید، در موقعیت مناسبی قرار می‌گیرید تا مسایل پیش رو را حل کنید.

۲. آنها حقیقت را می‌پذیرند

اشخاص معمولاً در برخورد با مسایل اینطور واکنش نشان می‌دهند: از پذیرفتن آنها خودداری می‌ورزند، آنها را می‌پذیرند و بعد با آنها کنار می‌آیند و یا آنها را می‌پذیرند و سعی می‌کنند که شرایط بهتری ایجاد کنند. رهبران باید همیشه به این شکل سوم عمل کنند.

می‌گویند در مواقعی از این قبیل باید فرض را بر این بگذاریم که همیشه وضع به همین شکل بوده است. هیچ رهبری نمی‌تواند مثل کبک سر خود را زیر برف بکند و بعد افراد خود را در دل آب‌های خروشان راهنمایی نماید. رهبران مؤثر با واقعیت یک موقعیت روبه‌رو می‌گردند.

1. David Livingstone

۳. آنها به تصویر کلی توجه دارند

رهبران پیوسته باید به تصویر کلی توجه داشته باشند و هیچگاه اجازه ندهند که تحت تأثیر عواطف و احساسات خُرد شوند. در ضمن نباید آنقدر به جزئیات بپردازند که آنچه را مهم است، فراموش کنند. آلفرد آرماند مونتاپرت[1] می‌نویسد: «اکثریت مردم موانع را می‌بینند، معدودی نیز با توجه به عینیت‌ها هدف‌ها را لحاظ می‌نمایند. تاریخ همواره موفقیت گروه اخیر را به ثبت می‌رساند و بی‌خبری و ناهشیاری نصیب جماعت اوّل می‌شود.»

۴. آنها کارهایشان را یکی یکی انجام می‌دهند

از اندرزهای ریچارد اسلوما[2] آن است که «هرگز نخواهید که همه مسائلتان را به یکباره حل کنید. بگذارید یکی یکی به آنها بپردازید.»

رهبرانی که به دردسر می‌افتند، اغلب آنهایی هستند که تحت تأثیر انبوه کارهایی که باید انجام شوند کلافه می‌شوند. اگر با مسایل مختلف روبه‌رو هستید، به نوبت و یکی یکی به حل و فصل آنها بپردازید.

۵. حتی در شرایط دشوار از هدف‌های بزرگ چشم نمی‌پوشند

رهبران شایسته کسانی هستند که وقتی انتظار شرایط مثبت را دارند، تصمیمات مهم می‌گیرند. آنها تصمیم‌گیری را به زمان‌های بد و کسادی موکول نمی‌کنند. اما می‌دانند که وقتی در حضیض قرار دارند، نباید تسلیم شوند.

---

1. Alfred Armand Montapert 2. Richard Sloma

به این موضوع فکر کنید

جرج ماتیو آدامز[1]، نویسنده، می‌گوید: «فکر شما از هر جنبه‌ای از زندگی‌تان مهم‌تر است ـ مهم‌تر از درآمدی که دارید، مهم‌تر از مکانی که در آن زندگی می‌کنید، مهم‌تر از موقعیت اجتماعی شما و مهم‌تر از آنچه دیگران دربارهٔ شما فکر می‌کنند.» هر مسئله فرصتی است که شما را به خودتان می‌شناساند. به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌اندیشید و از چه ساخته شده‌اید.

وقتی با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شوید، چگونه واکنش نشان می‌دهید؟ آیا آن را نادیده می‌انگارید و دل به این خوش می‌کنید که خود به خود از بین خواهد رفت؟ آیا احساس می‌کنید برای حل آن از توانایی لازم بی‌بهره‌اید؟ آیا در گذشته در حل مسایل با دشواری روبه‌رو بوده‌اید؟ یا مشتاقانه به استقبال مسایل می‌روید؟ توانایی حل مؤثر مسایل با روبه‌رو شدن با مسایل و از میان برداشتن موانع امکان‌پذیر می‌گردد. هر بار مسئله‌ای را حل می‌کنید، مهارت بیشتری پیدا می‌کنید. امّا اگر هرگز سعی و تلاش نکنید، هرگز به مهارت مفید دست نمی‌یابید.

راه دستیابی

برای بهتر کردن توانایی حل مسئله به نکات زیر توجه کنید:

1. George Matthew Adams

نمونه موردی

جین تونی[1] با شکست دادن جک دمپسی[2] قهرمان بوکس سنگین‌وزن جهان شد. امّا اغلب مردم نمی‌دانند وقتی تونی بوکس‌بازی را شروع کرد، هر دو دستش شکست. پزشک و مدیر برنامه‌هایش به او گفتند که با این حادثه‌ای که برای او اتفاق افتاده هرگز نخواهد توانست به مقام قهرمانی جهان برسد. امّا این حادثه او را متوقف نکرد. او با سعی و درایتی که از خود نشان داد، یکی از ماهرترین بوکسورهای تاریخ شد. هرگز به دیگران اجازه ندهید با گذاشتن موانع دست‌وپاگیر راه رسیدن به رویاهای قشنگتان را سد کنند.

1. Gene Tunney
2. Jack Dempsey

فصل ۱۵

روابط:

**اگر شما با دیگران رابطه خوبی داشته باشید،
آنها هم با شما رابطه خوبی خواهند داشت.**

مهم‌ترین رکن موفقیت این است که بدانیم
چگونه با دیگران مدارا کنیم.

ـ تئودور روزولت
رئیس جمهور آمریکا

برای مردم مهم نیست که چقدر می‌دانید،
برای آنها مهم این است که چقدر توجه دارید.

ـ جان ماکسول

بهترین طبابت

حتی اگر پزشک نباشید، به احتمال زیاد نام ویلیام اوسلر[1] را شنیده‌اید. او پزشک، استاد دانشگاه و نویسنده‌ای بود که تا زمان مرگش در هفتاد سالگی (۱۹۱۹م.) طبابت می‌کرد و درس می‌داد. کتاب او با عنوان «اصول نظری و عملی طبابت»[2] بیش از چهل سال به تربیت و تعلیم پزشکان کشورهای انگلیسی‌زبان، چین و ژاپن کمک نمود. با این حال این بزرگترین خدمت او به جهانیان نبود.

توانمندی اوسلر در رهبری از همان اوان کودکی مشهود بود. او یکی از بانفوذترین افراد در مدرسه بود. او نشان داد که در برخورد با مردم از توانمندی فوق‌العاده‌ای برخوردار است. همهٔ اعمال و رفتار وی حاکی از اهمیت برقراری ارتباط با مردم بود. بعدها در بزرگسالی وقتی دکتر شد، انجمن پزشکان آمریکا را تأسیس کرد تا پزشکان بتوانند دور هم گرد آیند، اطلاعات خود را با یکدیگر سهیم شوند و از یکدیگر حمایت نمایند. او در کرسی استادی دانشگاه طرز کار دانشکده‌های پزشکی را تغییر داد، دانشجویان پزشکی را از اتاق‌ها و کلاس‌های درس بیرون آورد و آنها را به بیمارستان‌ها برد تا با بیماران در تماس باشند. وی معتقد بود که دانشجویان از بیماران درس می‌گیرند.

اوسلر با تمام وجود می‌خواست مهر و محبت را به پزشکان آموزش دهد. او به جمعی از دانشجویان پزشکی گفت:

1. William Osler
2. Principles and practice of medicine

[illegible]

[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

اینها مهم‌تر او یک دوست بود که در دوران حیاتش او را احترام می‌کردیم. او در مقایسه با تمام کسانی که در دوران ما زندگی می‌کنند، از نبوغ دوستی برخوردار بود نکته مهم در زندگی‌اش علاقه‌ای بود که به همه ما داشت. همهٔ‌نقاط قوت و قدرت‌های نهفته در وجودش از انسانیت و علاقه بیش از حد او به مردم نشأت می‌گرفت.»

موشکافی

توانایی کار کردن با دیگران و ایجاد رابطه از ارکان رهبری مؤثر است. در جریان یک بررسی که در سال ۱۹۹۱ انجام شد، از کارفرمایان سؤال شد که به سه ویژگی مهم کارکنان اشاره کنند. نخستین ویژگی که به آن اشاره کردند، توانایی برقراری ارتباط با دیگران بود. ۸۴ درصد گفته بودند که به مهارت‌های روابط عمومی افراد توجه دارند. تنها ۴۰ درصد به تحصیلات و تجربه اشاره کرده بودند. اگر قرار باشد کارکنان به مهارت‌های ارتباطی خوب مجهّز باشند، فکرش را بکنید که رهبران تا چه اندازه به این ویژگی احتیاج دارند. مردم دوست دارند با آدم‌های خوش‌برخورد سروکار داشته باشند. البته ممکن است کسی ارتباط مردمی خوبی داشته باشد و با این حال رهبر خوبی نباشد، امّا بدون داشتن ارتباط مردمی خوب کسی نمی‌تواند رهبر خوبی باشد.

اما اشخاص به عنوان رهبر چه می‌توانند بکنند که از ارتباط مردمی خوب برخوردار گردند. لازمه این کار سه چیز است:

۱. ذهن یک رهبر را داشته باشید ـــ دیگران را درک کنید

اولین ویژگی یک رهبر منطقی، درک این مطلب است که دیگران چه احساسی می‌کنند و چه فکری در سر دارند. وقتی با دیگران کار می‌کنید، به این مهم توجه داشته باشید که همه اشخاص، از رهبران گرفته تا پیروان، وجوه مشترکی دارند:

دوست دارند احساس خاص بودن بکنند. بنابراین صمیمانه از آنها تعریف کنید.
فردای بهتری می‌خواهند، بنابراین به آنها امید بدهید.
نیازمند راهنمایی هستند، این را ارزانی آنها کنید.
خودخواه هستند، از این رو ابتدا به نیازهای آنها برسید.
از لحاظ عاطفی کم می‌آورند، بنابراین آنها را تشویق کنید.
خواهان موفقیت هستند، بنابراین به آنها کمک کنید تا پیروز بشوند.

با رعایت این واقعیت‌ها، رهبر باید بتواند با مردم به عنوان فردی جدای از دیگر افراد صحبت کند. توانایی توجه کردن، درک کردن و برقراری ارتباط با تک‌تک افراد نکتهٔ مهمی در موفقیت رابطه با اشخاص است. به عبارت دیگر، با هر کس به اقتضای خصوصیات و تفاوت‌های فردی او برخورد کنید و اشخاص را یک جور و یک نوع در نظر نگیرید. راد نیکولز[1] متخصص

1. Rod Nichols

بازاریابی، می‌گوید در کار تجارت نکته مهمی وجود دارد: «اگر با همه مشتریان به یک شکل برخورد کنید، در ۲۵ تا ۳۰ درصد تماس‌هایتان موفق به فروش می‌شوید، زیرا در نهایت با یک تیپ شخصیتی ارتباط برقرار می‌کنید. اما اگر بیاموزید که با هر چهار تیپ شخصیتی برخورد کنید، می‌توانید انتظار داشته باشید که حتی در ۱۰۰ درصد تماس‌هایتان به فروش قطعی برسید.»

شما باید بتوانید سبک رهبری خود را با تک‌تک افراد تحت هدایت و رهبری خود تطبیق بدهید.

۲. دل یک رهبر را داشته باشید ـــ مردم را دوست بدارید

هنری گرولند[1] رئیس و مدیر عامل خدمات کامپیوتری دفینی‌تیو[2] می‌گوید: «رهبر بودن چیزی بیش از علاقه به رهبری است. رهبران با دیگران برخورد همدلانه دارند و با توجه و علاقه نشان دادن به سایرین آنها را در بهترین سطح خود قرار می‌دهند.»

نمی‌توانید رهبری مؤثر، همان کسی که دیگران بخواهند از او تبعیت کنند باشید، مگر اینکه دیگران را دوست بدارید. آلبرت اینشتین[3] موضوع را این‌گونه توضیح می‌دهد: «ما آدم‌ها اینجا روی این کرهٔ خاکی وضعیت عجیبی داریم؛ هر کدام از ما برای ملاقات کوتاهی به این دنیا می‌آییم، امّا نمی‌دانیم چرا به دنیا می‌آییم و با این حال به نظر می‌رسد که رسالتی الهی داریم. به

1. Henry Gruland
2. Definitive Computer Services
3. Albert Einstein

لحاظ زندگی روزانه، از یک چیز مطمئن هستیم و آن اینکه انسان‌ها به خاطر سایر انسان‌ها خلق می‌شوند.»

۳. دست رهبری را بسوی دیگران دراز کنید ـــ به اشخاص کمک کنید

لو روی کورتز[1]، مدیر جنرال‌موتورز[2] می‌گوید: «صنعت انباشته از استخوان‌های سازمان‌هایی است که مدیران آنها از درون پوسیده‌اند. آنها به جای اینکه دستِ بده داشته باشند، دستِ بگیر دارند. آنها متوجه نیستند که تنها دارایی که نمی‌توان برای آنها جایگزین پیدا کرد، انسان‌ها هستند.» مردم به رهبری بها می‌دهند که منافع آنها را تأمین کند. اگر توجه شما به این باشد که به جای گرفتن از اشخاص به آنها چیزی بدهید مورد احترام قرار می‌گیرید. این‌گونه اساس رابطه بهتری میان شما و دیگران فراهم می‌گردد.

به این موضوع فکر کنید

مهارت‌های افراد شما در چه حد است؟ آیا شما با غریبه‌ها به خوبی کنار می‌آیید؟ آیا می‌توانید با هر نوع آدمی کنار بیایید؟ درباره تعاملات بلندمدت خود چه می‌گویید؟ آیا می‌توانید روابط خود را حفظ کنید؟ اگر مهارت‌های رابطه‌ای شما ضعیف است، رهبری شما همیشه آسیب‌پذیر خواهد بود.

راه دستیابی

برای بهتر درک کردن روابط خود اقدامات زیر را انجام بدهید:

---

1. Le Roy H. Kurtz   2. General Motors

- **ذهن خود را بهبود بخشید.** اگر برای درک نیازهای دیگران به توانایی بیشتری احتیاج دارید، هرچه سریعتر به خواندن کتاب‌های متعددی که در این زمینه وجود دارد، اقدام نمایید. در این خصوص خواندن کتاب‌های دیل کارنگی[1]، آلن لوی مک‌گینیس[2]، و لِس پاروت[3] را توصیه می‌کنم. بعد فرصت بیشتری را صرف نظارت و زیر نظر گرفتن مردم بکنید، با آنها بیشتر حرف بزنید و آنچه را که آموخته‌اید، روی آنها پیاده کنید.

- **محبت خود را تقویت کنید.** اگر به اندازهٔ کافی به دیگران توجه ندارید، باید توجهتان را از روی خودتان بردارید. فهرستی از کارهای ساده‌ای که با انجام آنها می‌توانید بر ارزش دوستان و همکاران خود اضافه کنید، تهیه نمایید. بعد هر روز یکی از این کارها را انجام بدهید. لازم نیست آنقدر صبر کنید تا میل کمک کردن در شما ایجاد شود. باکمک کردن به مردم خود به خود این میل در شما به وجود خواهد آمد.
- **روابط مکدر شده را التیام ببخشید.** به یکی از روابط ارزشمند و بلندمدت خود که محو و کمرنگ شده است، توجه کنید. هر کاری که از دستتان برمی‌آید برای بازسازی آن انجام دهید. با او تماس بگیرید و سعی کنید پیوند دوباره‌ای با او برقرار سازید. اگر اشکالی متوجه شما

1. Dale Carnegie
2. Alan Loy McGinnis
3. Les Parrott III

بوده است، از فرصت استفاده کنید و در مقام عذرخواهی حرف بزنید. سعی کنید او را بهتر بفهمید، او را بیشتر دوست بدارید و به او بیشتر خدمت کنید.

نمونه موردی

ارنست همینگوی[1]، نویسنده برنده جایزهٔ نوبل، در داستانی بنام «کنگره جهان»[2] به پدری اشاره می‌کند که روابطش با پسر نوجوانش به نام پاکو از هم می‌پاشد. پس از آنکه پسر از خانه فرار می‌کند، پدر راهی سفری طولانی می‌شود تا پسرش را پیدا کند. و سرانجام وقتی دستش به جایی نمی‌رسد، در یک روزنامه محلّی مادرید آگهی‌یی به این مضمون درج می‌کند: «پاکو عزیزم، ظهر فردا مرا در جلو دفتر روزنامه ملاقات کن... همه چیز بخشوده شده است... دوستت دارم.» صبح روز بعد در جلو دفتر روزنامه ۸۰۰ مرد به نام پاکو ایستاده بودند و همگی می‌خواستند که رابطه‌ای را که از دست داده بودند دوباره به دست آورند. هرگز قدرت روابط را بر زندگی مردم دست‌کم نگیرید.

1. Ernest Hemingway
2. The Capitol of the World

فصل ۱۶

مسئولیت:

اگر وارد گود نشوید،
نمی‌توانید دیگران را رهبری کنید.

هر موفقیت شایان توجهی مستلزم قبول مسئولیت است، می‌توان گفت کیفیتی که همه افراد موفق از آن بهره دارند، توانایی قبول مسئولیت است.

ـ مایکل کوردا[1]
سردبیر مجلهٔ سیمون و شوستر[2]

رهبر می‌تواند همه چیز را از دست بدهد، جز مسئولیت نهایی را.

ـ جان ماکسول

1. Michael Korda
2. Simon & Schuster

بازگشت به آلامو[1]

در اواخر سال ۱۸۳۵ گروهی از شورشیان در سان‌آنتونیوی[2] تگزاس دژی را به‌محاصره درآوردند. در پایان سال سربازان مکزیکیِ داخل دژ تسلیم شدند و آن را به شورشیان سپردند و خود روانه جنوب شدند. نام کلیسای قدیمی آن قلعه آلامو بود.

این اقدام زمینه را برای یک سلسله عملیات قهرمانی در تاریخ آمریکا فراهم ساخت. نبردی که در ماه فوریه و مارس سال بعد در آنجا درگرفت، ماجرایی است که نقش مسئولیت را به خوبی به نمایش می‌گذارد.

نبرد در آلامو میان آمریکاییان ساکن قلعه و ارتش مکزیک امری اجتناب‌ناپذیر بود. مدت ۲۵ سال شهروندان تگزاس در تلاش بودند که از دولت مکزیک جدا شوند و به استقلال برسند. اما هر بار سربازان مکزیکی شورشیان را به سرعت سرکوب کرده بودند. اما این دفعه وضع فرق می‌کرد. قلعه این بار در تسخیر ۱۸۳ داوطلب مصمم، از جمله ویلیام تراویس[3]، دِیوی کروکت[4] و جیم باوی[5] بود. شعار این گروه در «یا مرگ یا پیروزی» خلاصه می‌شد.

در اواخر فوریه چند هزار سرباز مکزیکی به فرماندهی آنتونیو لوپز دو سانتا آنا[6] به سان‌آنتونیو حمله کردند و آلامو را به محاصره درآوردند. وقتی

---

1. Alamo
2. San Antonio
3. William Travis
4. Davy Crockett
5. Jim Bowie
6. Antonio Lopez de Santa Anna

سربازان مکزیکی شرایط تسلیم شدن را به شورشیان ابلاغ کردند، شورشیان با رد این پیشنهاد محکم بر مواضع خود ایستادند و وقتی سربازان مکزیکی به آنها گفتند که به آنها رحم نخواهد شد و دیناری دریافت نخواهند کرد، باز هم شورشیان بر مواضع خود ایستادند.

وقتی قطعی شدن جنگ مشخص شد، تگزاسی‌ها مرد جوانی را فرستادند تا برای آنها نیروهای کمکی بیاورد. نام این مرد جوان جیمز بونهام[1] بود. او شبانه از دژ خارج شد، ۹۵ مایل رفت تا برای دریافت کمک به گولیاد[2] رسید. اما وقتی به آنجا رسید، به او گفتند که سربازی در اینجا مستقر نیست.

به مدت ۱۱ روز سانتاآنا، آلامو را به توپ بستند. در تاریخ ۶ مارس ۱۸۳۶ ارتش مکزیک به قلعه یورش برد. در پایان آن جنگ حتی یکنفر از ۱۸۳ شورشی جان سالم به‌در نبرد ـ هرچند آنها توانستند ۶۰۰ سرباز مکزیکی را به‌قتل برسانند.

اما بر سر جیمز بونهام چه آمد؟ بونهام می‌توانست راهش را بگیرد و برود، اما احساس مسئولیت او بیش از اندازه زیاد بود. او با اسب به آلامو برگشت، از خطوط دشمن گذشت، به هم‌رزمانش پیوست. همراه با آنها جنگید و همراه با آنها جانش را از دست داد.

با آنکه شورشیان در این جنگ شکست خوردند، نبرد آلامو نقطه عطفی در جنگ با مکزیکی‌ها شد. دو ماه بعد، تگزاس به استقلال رسید.

1. James Bohnham
2. Goliad

موشکافی

آیا در جامعه امروز آمریکا آن احساس مسئولیت جیمز بونهام و هم‌رزمان او را مشاهده می‌کنید؟ امروز مردم بیش از آنکه به مسئولیت‌های خود توجه داشته باشند، به حقوق خود توجه دارند. با توجه به نگرش‌های جاری، دوستم هادون رابینسون[1]، می‌گوید: «اگر می‌خواهید ثروتمند شوید، در قربانی شدن سرمایه‌گذاری کنید. این پررشدترین صنعت موجود در آمریکاست.» به اعتقاد وی، میلیون‌ها انسان، با شناسایی، نماینده شدن، مصاحبه‌کردن، تهدیدکردن، بیمه‌کردن و مشاوره‌کردنِ با قربانیان درآمد کسب می‌کنند.

اما رهبران خوب هرگز روحیه قربانی بودن ندارند. آنها می‌دانند که مسئولیت شرایط موجود متوجه خودشان است و آن را به گردن والدین، همسر، فرزندان، دولت، رؤسا، و یا کارکنان و همکاران خود نمی‌اندازند. آنها با هر پیشامدی در زندگی روبه‌رو می‌شوند و این را خوب می‌دانند که کافی است وارد گود شوند تا تیم خود را رهبری کنند.

نگاهی به ویژگی‌های اشخاصی که از مسئولیت فراوان بهره دارند، بیندازید:

۱. آنها کار را به انجام می‌رسانند

دکتر توماس استانلی[2] استاد دانشگاه جورجیا[3] در مطالعه‌ای دربارهٔ

1. Haddon Robbinson
2. Thomas Stanley
3. Georgia

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

آرامش زندگی می‌کنند. جیم رون[1] کارشناس موفقیت، می‌گوید: «استرس وقتی به سراغتان می‌آید که کمتر از حدّ خود عمل می‌کنید.» اگر کیفیت عالی را هدف خود قرار دهید، مسئولیت خود به خود از راه خواهد رسید.

۴. بدون توجه به موقعیّت تولید می‌کنند

کیفیت غایی انسان مسئول، توانایی او در تمام کردن و به انجام رساندن امور است. ریچارد ایوانز[2] در کتاب «جاده باز»[3] می‌نویسد: «چقدر ارزشمند است آدم فردی مسئولیت‌پذیر پیدا کند ـ کسی که کار را تمام کند و خاطرمان از او جمع باشد که برای هر کاری که بر عهده‌اش می‌گذاریم، سنگ‌تمام می‌گذارد.» اگر می‌خواهید رهبری کنید، باید کارآیی داشته باشید.

به این موضوع فکر کنید

ژیلبرت آرلند[4] می‌نویسد: «وقتی یک تیرانداز به هدف نمی‌زند، برای یافتن علت عدم موفقیتش به خودش نگاه می‌کند. ناکامی در زدن هدف هرگز تقصیر هدف نیست. برای بهبود بخشیدن هدفتان باید خودتان را بهبود بخشید.»

آیا وقتی پای مسئولیت به میان می‌آید، به هدف فکر می‌کنید؟ آیا دیگران شما را تمام‌کننده کار می‌دانند؟ آیا در شرایط فشار، چشم امید مردم

1. Jim Rohn
2. Richard L. Evans
3. Open Road
4. Gilbert Arland

به شماست؟ آیا به بهترین شهرت یافته‌اید؟ اگر عملکرد شما در سطح عالی نیست، احتمالاً به احساس مسئولیت بیشتری احتیاج دارید.

راه دستیابی

برای بهبود بخشیدن به مسئولیت خود اقدامات زیر را انجام بدهید:

- **مداومت به خرج دهید.** گاه ناتمام گذاشتن کارها ناشی از نداشتن مداومت است. این بار وقتی خود را در موقعیتی می‌یابید که نمی‌توانید در زمان تعیین‌شده کارتان را انجام دهید، یا وقتی در معامله‌ای بازنده می‌شوید و یا نمی‌توانید مسئله‌ای را از میان بردارید، لحظه‌ای صبر کنید و ببینید که چگونه باید به موفقیت برسید. آیا می‌توانید شب‌ها کار کنید؟ آیا می‌توانید از یکی از همکاران خود کمک بگیرید؟ آیا می‌توانید کسی را استخدام کنید؟ خلاقیت می‌تواند مسئولیت را به زندگی راه دهد.

- **آنچه را که به اندازه کافی خوب نیست، اذعان کنید.** اگر برای رسیدن به سطح بهترین‌ها با مشکل روبه‌رو هستید، علتش شاید این است که سطح معیارهای خود را پایین‌تر آورده‌اید. به زندگی خود نگاه کنید و ببینید کجا این کار را کرده‌اید. بعد تغییراتی بدهید و معیارهای بالاتری وضع نمایید. می‌توانید میل رسیدن به بهترین‌ها را بالاتر ببرید.

[illegible]

فصل ۱۷

امنیت خاطر:

لیاقت و شایستگی هرگز جبران عدم امنیت را نمی‌کند

اگر به مردم محتاج باشید، نمی‌توانید آنها را رهبری کنید.

ـ جان ماکسول

کسی که می‌خواهد همه کارها را خودش انجام دهد
و همه افتخارات را به حساب خود بگذارد،
نمی‌تواند رهبر بزرگی شود.

ـ اندرو کارنگی[1]
کارخانه‌دار

1. Andrew Carnegie

ساختار آهنین و امنیت در کنار یکدیگر

در زمان حکومت ریگان، رهبران هفت کشور صنعتی در کاخ سفید اجتماع کردند تا درباره سیاست اقتصادی با هم گفتگو کنند. ریگان درباره این جلسه می‌گوید: «نخست‌وزیر کانادا، پی‌یر ترودو[1] با جدیّت تمام به مارگارت تاچر[2]، نخست‌وزیر انگلیس، گفت که سیاست‌های او جملگی اشتباهند و به جایی نمی‌رسند. مارگارت تاچر با گردنی افراشته حرف‌های او را شنید و بعد از او فاصله گرفت.»

بعد از این برخورد ریگان به سمت تاچر رفت و به او گفت: «او نباید با تو این‌گونه حرف می‌زد. خارج از خط صحبت می‌کرد. چرا جوابش را ندادی؟»

خانم تاچر در جواب ریگان گفت: «یک زن باید بداند که در چه زمانی یک مرد رفتار کودکانه‌ای را از خود به نمایش می‌گذارد.»

این حکایتی است که روحیهٔ مارگارت تاچر را به خوبی به تصویر می‌کشد. کسی که می‌خواهد در سطح رهبری جهانی ظاهر شود، باید از احساس امنیت خاطر فراوان برخوردار باشد. این امر به خصوص در مورد زن‌ها بیشتر صدق می‌کند.

مارگارت تاچر در تمام مدت زندگیش خلاف جریان آب شنا کرده است. او در دانشگاه آکسفورد در رشته شیمی، رشته‌ای که معمولاً مردها به آن علاقه نشان می‌دهند، به تحصیل پرداخت. او اولین زنی بود که در دانشگاه آکسفورد رئیس انجمن محافظه کاران شد. وی چند سال بعد رشته حقوق را

1. Pierre Trudeau
2. Margaret Thatcher

تمام‌کرد و به عنوان متخصص امور مالیاتی مشغول به‌کار شد.

در سال ۱۹۵۹ تاچر به فعالیت سیاسی روی آورد، که این هم تا حدود زیادی رشته‌ای بود که مردان به آن گرایش داشتند. تاچر به عنوان یکی از اعضای پارلمان به مجلس رفت. او که سخنرانی ماهر بود، اغلب از سوی هم‌حزبی‌های خود مأمور می‌شد تا با مخالفان به مناظره بپردازد. شاید خانم تاچر تحت تأثیر این توصیهٔ پدرش بود، که گفته بود: «دنباله‌رو جمعیت نباش، خودت تصمیم بگیر.»

عزم راسخ و شایستگی او سبب شد که سمت‌های مختلفی را در دولت به دست آورد. در زمان تصدی وزارت آموزش و علوم، او به عنوان کم‌محبوب‌ترین زن بریتانیا معرفی شد. اما این انتقاد روی تاچر تأثیری بر جای نگذاشت. او به سختی کار و تلاش کرد و کم‌کم احترام مردم را به خود جلب نمود. چندی بعد او به عنوان نخستین نخست‌وزیر زن در تاریخ انگلیس شروع به‌کار کرد.

او در این سمت نیز اغلب مورد انتقاد واقع می‌شد. او صنایع دولتی را به بخش خصوصی سپرد، از نفوذ اتحادیه‌های کارگری کاست، در جنگ جزایر فالک‌لند[1] شرکت کرد و در برابر اتحاد شوروی سیاست محافظه‌کارانه را در پیش گرفت. اما به‌رغم همه انتقادات، او بر باورهای خود ایستاد و احترام به خویش را حفظ کرد.

مارگارت تاچر عنوان زن آهنین را به خود اختصاص داد و در سه دوره پیاپی به نخست‌وزیری انگلیس برگزیده شد.

---

1. Falkland

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]

برعکس، رهبرانی که از امنیت خاطر برخوردارند، به دیگران اعتقاد دارند، زیرا این اشخاص خودشان را باور می‌کنند. آنها خودبین، خودرأی یا متکبر نیستند بلکه نقاط قوت و ضعف خود را می‌دانند و برای خود احترام قایل هستند. وقتی افرادشان خوب ظاهر می‌شوند، احساس تهدید نمی‌کنند. آنها بهترین و قابل‌ترین اشخاص را به همکاری دعوت می‌کنند. وقتی گروه موفق می‌شود، او پیروزی آنها را جشن می‌گیرد.

به این موضوع فکر کنید

شما تا چه اندازه خودتان را می‌شناسید و به خود احترام می‌گذارید؟ آیا از نقاط قوت خود مطلع هستید؟ آیا نسبت به نقاط قوت خود احساس خوبی دارید؟ آیا به نقاط ضعف خود توجه دارید؟ آیا آن چیزهایی که نمی‌توانید تغییر دهید، شناسایی کرده‌اید؟ وقتی کسی بپذیرد که تیپ شخصیتی به‌خصوصی دارد و بنابراین از استعدادهای منحصر بفردی برخوردار است، بهتر می‌تواند با نقاط قوت و موفقیت‌های دیگران برخورد کند و در مقام تأیید آنها برآید.

اما شما به عنوان یک رهبر تا چه اندازه از امنیت خاطر برخوردارید؟ وقتی یکی از پیروان شما ایده جالبی دارد، آیا از او حمایت می‌کنید یا سعی می‌کنید او را به همراه ایده‌اش سرکوب کنید؟ آیا موفقیت‌های پیروان خود را جشن می‌گیرید؟ آیا وقتی تیم شما برنده می‌شود به آنها اعتبار می‌بخشد؟ اگر نمی‌دانید، احتمالاً از احساس امنیت خاطر خوبی برخوردار نیستند و این می‌تواند شما، گروه و سازمان شما را تضعیف کند.

راه دستیابی

برای بهبود بخشیدن به احساس امنیت خاطر خود، اقدامات زیر را صورت دهید:

- **خودتان را بشناسید.** اگر شما شخصیتی هستید که خودآگاهی خوبی ندارید، وقت صرف کنید و خودتان را بشناسید. به کمک آزمون شخصیت مایرز بریگز[1]، فلورانس لیتاور[2] یا آزمون‌های مشابه دیگر خود را ارزیابی کنید. از چندین نفر که شما را به خوبی می‌شناسند، بخواهید که سه استعداد و سه نقطه ضعف بزرگ شما را نام ببرند. وقتی جواب‌هایشان را می‌شنوید، حالت تدافعی به خود نگیرید. پس از جمع‌آوری اطلاعات دربارهٔ آنها فکر کنید.

- **افتخار واعتبار را به دیگران بدهید.** شاید باور نکنید اما اگر همکاران شما به خاطر موفقیتی که گروه شما به دست آورده است، تشویق شوند و موفقیت به پای آنها نوشته شود، شما در شرایط بسیار بهتری قرار می‌گیرید. این را امتحان کنید.

- **کمک بگیرید.** اگر نمی‌توانید به تنهایی بر احساس عدم امنیت خود غلبه کنید، از متخصصان مربوطه کمک بگیرید. به کمک یک مشاور

1. Meyers-Briggs
2. Florence Littauer

خوب به ریشه‌های مسایل خود پی ببرید. این کار نه‌تنها به شما، بلکه به کارکنان شما کمک می‌کند.

نمونه موردی

بالزاک[1]، رمان‌نویس فرانسوی، به طبیعت انسان‌ها توجه داشت و سعی کرد تصویر کاملی از تمدن مدرن را در کتاب پرحجم کمدی انسانی به تصویر بکشد. او می‌گوید: «کنار نیامدن با خود یکی از مهم‌ترین معضلات انسان‌ها در برقراری ارتباط با دیگران است.» اجازه ندهید عدم احساس امنیت خاطر مانع از آن شود که میان شما و توانمندی‌هایتان فاصله بیفتد.

1. Honoré de Balzac

فصل ۱۸

نظم و انضباط شخصی:

اولین کسی که او را رهبری می‌کنید، خودتان هستید

اولین و بالاترین پیروزی غلبه بر خویشتن است.

ـ افلاطون

کسی که بر منش خود مسلط نباشد، به خودش تعلق ندارد.
او به کسانی تعلق دارد که او را در بند می‌کشند.

ـ جان فوستر[1]
نویسنده

1. John Foster

فاتح تپه‌ها

راه رسیدن به اوج دشوار است. شمار کسانی که در کار یا حیطهٔ فعالیت خود به اوج می‌رسند آنقدرها زیاد نیست. از آنها کمتر شمار کسانی است که برترین‌های تاریخ می‌شوند. با این حال جری رایس[1] به این موقعیت دست یافته است. او یکی از بهترین توپ‌گیران فوتبال آمریکایی است و در این زمینه به رکورد دست یافته است.

کسانی که او را می‌شناسند، می‌گویند که او کاملاً طبیعی است. به لحاظ فیزیکی او از استعداد قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. او آنچه راکه یک مربی از ورزشکارش انتظار دارد، داراست. بیل والش[2]، مربی سرشناس فوتبال آمریکایی، می‌گوید: «فکر نمی‌کنم به لحاظ توانمندی‌های فیزیکی تاکنون کسی به پای او رسیده باشد.» اما این فقط آمادگی جسمانی او نیست که وی را به قله‌های افتخار رسانیده است. عامل مهم موفقیت او نظم و انضباط شخصی است. او هر روز تلاش می‌کند و با تمرین منظم خود را آماده می‌سازد. در دنیای فوتبال حرفه‌ای نظیر او پیدا نمی‌شود.

ماجرای توانمندی رایس در تمرینات فشردهٔ آمادگی جسمانی را می‌توان در تسلط او بر فتح تپه‌ها جستجو نمود که اولین بار در دوران دبیرستان اتفاق افتاد. در پایان هر تمرین، چارلز دیویس[3] مربی دبیرستان از ورزشکاران می‌خواست که بیست بار به سرعت مسافت ۴۰ یاردی تا بالای

1. Jerry Rice
2. Bill Walsh
3. Charles Davis

بازیکن راد وودسون[1] بود. او توانسته بود در مدت چهار ماه و نیم زانوی آسیب‌دیده‌اش را التیام بخشد. رایس این کار را در سه ماه و نیم انجام داد.

موشکافی

جری رایس نمونه کامل قدرت نظم و انضباط شخصی است. کسی بدون این نظم و ترتیب به جایی نمی‌رسد و رهبر هرقدر هم بااستعداد باشد، استعداد او بدون کاربرد نظم و انضباط شخصی راه به جایی نمی‌برد.

اگر می‌خواهید تبدیل به رهبری شوید که نظم و انضباط شخصی برای او دارایی باارزشی است، به توصیه‌های زیر عمل کنید:

۱. اولویت‌های خود را شناسایی کنید

اگر قرار باشد تنها در مواقع برخورداری از روحیه خوب کاری صورت دهید، موفق نخواهید شد. مردم هم از چنین شخصی پیروی نمی‌کنند. می‌گویند: «برای انجام دادن کارهای مهم دو چیز ضرورت دارد: یکی برنامه و دیگری نداشتن وقت کافی». شما در نقش رهبر وقت بسیار کمی دارید. حالا به تنها چیزی که احتیاج دارید، یک برنامه است. اگر بتوانید اولویت‌های خود را مشخص کنید و خود را از شر مسایل دیگر خلاص نمایید، با سادگی و سهولت بیشتری می‌توانید کارهای مهم‌تر را انجام بدهید و این همان جوهر نظم و انضباط شخصی است.

1. Rod Woodson

۲. نظم و انضباط شخصی را هدفی برای شیوهٔ زندگی خود قرار دهید

برای اینکه تبدیل به انسان منضبطی مانند جری رایس شوید، نظم و انضباط شخصی نباید حادثه‌ای موقّتی و یکبار مصرف در زندگی شما باشد، بلکه باید جزئی از زندگی همیشگی‌تان باشد.

۳. با توجیه‌ها و عذر و بهانه‌ها برخورد کنید

برای اینکه نظم و انضباط شخصی را در زندگی خود ایجاد کنید، از جمله نخستین کارهایی که باید بکنید این است که هر نوع گرایش به توجیه کردن و عذر و بهانه آوردن را از میان بردارید. اگر دلایل متعددی دارید که چرا نمی‌توانید به نظم و انضباط شخصی دست پیدا کنید، بدانید که همه این دلایل در نهایت توجیه هستند. باید به همه اینها جواب بدهید تا به سطح بالاتری از پلکان رهبری دست پیدا کنید.

۴. تا زمانی که کار انجام نشده است، پاداش‌ها را حذف کنید

مایک دلانی[1] به درستی می‌گوید: «هر مؤسسه اقتصادی که به کارکنان از زیر کار دررو و کارکنان کارآمد، باپشتکار و مشتاق خود پاداش برابر بدهد، دیر یا زود متوجه می‌شود که هر روز بر تعداد کارکنان از زیر کار دررو آن مؤسسه اضافه می‌شود. اگر از نظم و انضباط شخصی برخوردار نباشید، خیلی زود متوجه می‌شوید که دسر را قبل از سالاد سبزیجات مصرف می‌کنید.»

1. Mike Delaney

۵. به نتایج توجه داشته باشید

هر بار به جای توجه به نتایج کار یا پاداش، به سختی و دشواری کار فکر کنید، به احتمال زیاد مأیوس می‌شوید. این بار که دیدید در مواجهه با کاری که لازم است انجام دهید، می‌خواهید به کاری که راحت‌تر است بپردازید، کانون توجه خود را تغییر بدهید. به این فکر کنید که انجام‌دادن کدام کار درست‌تر است.

به این موضوع فکر کنید

جکسون براون[1] نویسنده معتقد است که «استعداد بدون نظم و ترتیب، شبیه به هشت‌پایی‌ست که روی اسکیت رفته است. حرکت‌ها زیاد است، امّا هرگز متوجه نمی‌شوید قرار است به کدام سمت ــ به جلو، عقب، چپ یا راست ــ حرکت کنید.» اگر استعداد دارید، اما متوجه شده‌اید که با وجود جنب‌وجوش و تقلای زیاد به نتیجهٔ مطلوبی نمی‌رسید، بدانید که نظم و ترتیب ندارید.

به برنامه هفته قبل خود توجه کنید. چه بخشی از زمان خود را به فعالیت‌های منظم اختصاص دادید؟ آیا اقدامی برای رشد و بهبود خود انجام دادید؟ آیا اقدامی کردید که سلامتی شما را بیشتر کند؟ آیا بخشی از درآمد خود را پس‌انداز کردید؟ اگر این کارها را نکرده‌اید، احتمالاً از نظم و انضباط فاصله دارید.

---

1. Jackson Brown

راه دستیابی

برای بهتر کردن نظم و انضباط شخصی خود اقدامات زیر را انجام بدهید:

- **اولویت‌های خود را مشخص سازید.** ببینید کدام‌یک از بخش‌های زندگی شما از اولویت بیشتری برخوردارند. دو یا سه مورد را انتخاب کنید. این موارد را یادداشت کنید. ببینید برای تحقق اینها باید از چه نظم و ترتیب خاصی بهره‌مند باشید. برنامه‌ای بریزید که این نظم و ترتیب در کار روزانهٔ شما گنجانیده شود.

- **دلایل را فهرست کنید.** وقتی صرف کنید و توضیح دهید که مزایای عمل کردن به نظم و انضباطی که هم‌اکنون فهرست کرده‌اید، چیست. بعد این نوشته را در جایی قرار دهید که بتوانید همه‌روزه آن را ببینید. در روزهایی که احساس می‌کنید علاقه‌ای به این کار ندارید، فهرست خود را از نو بخوانید.

- **عذر و بهانه راکنار بگذارید.** همه دلایلی راکه فکر می‌کنید نمی‌توانید مطابق این برنامه رفتار نمایید، مکتوب کنید. از روی آنها بخوانید و بعد عذر و بهانه‌ها را رد کنید و آنها راکنار بگذارید. حتی اگر احساس کردید دلیلی موجّه و درست است، سعی کنید راه‌حلی برای آن پیدا کنید. اجازه ندهید هیچ عاملی شما را متوقف سازد.

نمونه موردی

در یک قلمستان در کانادا این جمله را بر دیوار نوشته‌اند: «بهترین زمان برای کشت یک درخت ۲۵ سال قبل است. اگر هنوز این کار را نکرده‌اید، بعد از آن بهترین زمان همین امروز است. پس همین امروز درخت نظم و ترتیب را در زندگی خود بکارید.»

فصل ۱۹

خدمتگزاری:

برای اینکه پیشرفت کنید، دیگران را مقدم بشمارید

رهبر واقعی خدمتگزار است، به مردم خدمت می‌کند، به علائق آنها رسیدگی می‌کند و با این حال به فکر محبوبیت و تحت تأثیر قرار دادن دیگران نیست. رهبران واقعی شیفتهٔ خدمت‌اند و در اندیشهٔ شکوه و جلال شخصی نیستند. از این رو هر بهایی را که لازم باشد، می‌پردازند.

ـ یوجین هابکر، نویسنده[1]

باید پیروان خود را بیش از سِمَت و مقام خود دوست بدارید.

ـ جان ماکسول

1. Eugene B. Habecker

زمین متزلزل

ژنرال نورمن شوارتس‌کُپف[1] توانست در جنگ خلیج فارس توانایی‌های خود را به عنوان رهبری نظامی به نمایش بگذارد. من قبلاً در کتاب دیگری به شجاعت‌ها و سلحشوری‌های این ژنرال اشاره کرده‌ام. او قبلاً در رأس لشکری که سوژهٔ طنز همه رسانه‌ها بود، به ویتنام فرستاده شد تا آنجا توانمندی‌های خود را به نمایش بگذارد.

ژنرال شوارتس‌کُپف در شرایط بدی قرار داشت و با این حال توانست به مقدار زیادی از شمار تلفات نیروهایش بکاهد. هرگاه سربازی روی مین می‌رفت، ژنرال شوارتس‌کُپف خود را به او می‌رساند، او را از میدان مین خارج می‌کرد و بعد برای اینکه روحیه سایر سربازان را بهتر کند، با آنها حرف می‌زد.

در ۲۸ مارس ۱۹۷۰ یکی از سربازان در اثر انفجار مین مجروح شد. شوارتس‌کُپف به منطقه‌ای که این سرباز در آن قرار داشت، پرواز کرد. در حالی که هلیکوپتر در حال بیرون بردن سرباز اوّل از میدان نبرد بود، سرباز دیگری روی مین رفت و ساق پایش به شدت آسیب دید. سرباز روی زمین به خود می‌پیچید و از درد فریاد می‌کشید. در آن زمان بود که همه پی بردند که قضیه فقط به تله‌های انفجاری ختم نمی‌شود، بلکه در میدان مین‌گذاری‌شده گیر افتاده‌اند.

شوارتس‌کُپف معتقد بود که می‌توان این سرباز را نجات داد و حتی کاری کرد که او پایش را هم از دست ندهد. تنها کاری که آن سرباز باید می‌کرد، این

1. Norman Schwarzkopf

بود که آرام بگیرد. و تنها کاری که شوارتس‌کُپف باید می‌کرد آن بود که به سمت سرباز مجروح برود و او را از تقلاّ و حرکت بیندازد. شوارتس‌کُپف در این زمینه می‌نویسد:

«در میدان مین به راه افتادم. به آرامی و کُندی قدم برمی‌داشتم. به زمین خیره شده بودم تا اگر برآمدگی مینی را دیدم پا روی آن نگذارم. زانوانم به قدری می‌لرزیدند که مجبور شدم آنها را با دست‌هایم نگه‌دارم. تا وقتی خودم را به سرباز مجروح رساندم، انگاری هزار سال طول کشید.»

شوارتس‌کُپف ۲۴۰ پوندی که زمانی کشتی‌گیر بود، آن مجروح را محکم با دست گرفت و مانع از حرکت او شد. او توانست که جان این سرباز را نجات دهد. آنها به کمک گروه مهندسی توانستند این سرباز و سایر سربازان را از میدان مین خارج کنند.

کاری که آنروز شوارتس‌کُپف کرد اقدامی قهرمانی بود. او از خود سلحشوری نشان داد اما من فکر می‌کنم بهتر از هر مفهومی بتوانیم کار او را خدمتگزاری ارزیابی کنیم. در آن روز تنها کاری که او به عنوان یک رهبر می‌توانست انجام دهد این بود که جان سربازی را نجات دهد.

موشکافی

وقتی به خدمتگزاری فکر می‌کنید، آیا بنظرتان می‌رسد که خدمتگزار باید کسی از رده‌های میانی جامعه باشد؟ اگر جوابتان مثبت باشد، باید بدانید

که سخت در اشتباه هستید. خدمتگزاری ارتباطی با مقام و منصب ندارد. خدمتگزاری موضوعی در ارتباط با نگرش است. شما حتماً کسانی را در بخش خدمات دیده‌اید که به خدمتگزاری اعتقادی ندارند. کارمند بی‌ادب یک مؤسسه دولتی، گارسونی که به هنگام دریافت سفارش غذای شما رفتار بدی را به نمایش می‌گذارد و منشی یا کارمندی که جلوی شمای ارباب رجوع با دوستش تلفنی درددل می‌کند، از جمله کسانی هستند که به خدمتگزاری اعتقاد ندارد.

همانطور که به راحتی تشخیص می‌دهید که یک کارمند معمولی اهل خدمتگزاری هست یا نیست، می‌توانید وجود این خصلت را در رهبران نیز تشخیص بدهید. بهترین رهبران کسانی هستند که به جای خود می‌خواهند به دیگران خدمت کنند.

اما چگونه می‌توان روحیه خدمتگزاری را در خود ایجاد کرد؟ رهبر خدمتگزار کسی است که:

۱. دیگران را بر خود مقدم می‌شمارد

اولین نشانه خدمتگزاری این است که دیگران را بر خود مقدم بشمارید. لازمه این کار این است که از نیازهای دیگران آگاه شوید، آمادهٔ کمک به آنها باشید و بدانید که خواسته‌های آنها مهم است.

۲. از اطمینان برای خدمتگزاری برخوردار است

خدمتگزار از احساس امنیت خوبی برخوردار است. کسی که فکر می‌کند

مهم‌تر از آن است که خدمتگزار دیگران باشد، فاقد احساس امنیت خاطر است.

اریک هوفر[1]، فیلسوف و شاعر در این زمینه می‌گوید:

«نکتهٔ مهم این است که همسایگان را به قدر خودمان دوست بداریم و با دیگران همان کنیم که می‌خواهیم آنها با ما بکنند. وقتی از خود متنفر باشیم، از دیگران هم متنفر می‌شویم. وقتی خود را تحمل می‌کنیم، دیگران را هم تحمل می‌کنیم، وقتی خود را ببخشاییم، دیگران را هم می‌بخشاییم. ریشهٔ همهٔ گرفتاری‌ها و مشکلاتی که زندگی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آن است که به جای اینکه خود را دوست بداریم، از خود متنفریم.»

تنها رهبرانی که از احساس امنیت خاطر برخوردارند، به دیگران قدرت می‌دهند و این هم واقعیتی است که رهبرانی از امنیت خاطر برخوردارند که خدمتگزار مردمند.

۳. راه‌هایی برای خدمت کردن به دیگران پیدا می‌کند

هر کس مجبور شود، به دیگران خدمت می‌کند. بعضی نیز در شرایط بحرانی خدمت می‌کنند. اما می‌توان ته دل کسی را که به دیگران خدمت می‌کند، دید. رهبران بزرگ نیاز را پیدا می‌کنند و با استفاده از موقعیتی

1. Eric Hoffer

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

چه کاری از دستتان برمی‌آید که انجام بدهید.

- **دست‌به‌کار شوید.** اگر روحیه خدمتگزاری در زندگی شما وجود ندارد، بهترین کاری که برای تغییر دادن این موقعیت می‌توانید بکنید این است که آستین بالا بزنید و خدمتگزاری را شروع کنید. به خودتان، به مؤسساتی که می‌شناسید و به هر جایی که صلاح می‌دانید خدمت کنید تا این خصوصیت ملکهٔ ذهنتان بشود.

نمونه موردی

آلبرت شوایتزر[1] مدبرانه می‌گوید: «نمی‌دانم چه سرنوشتی انتظارتان را می‌کشد. اما یک چیز را حتم دارم و آن اینکه کسانی در میان شما به واقع خوشبخت خواهند شد که راه خدمتگزاری را آموخته باشند. اگر می‌خواهید رهبر خوبی باشید، به پایین‌ترین اقشار خدمت کنید.

1. Albert Schweitzer

فصل ۲۰

آموزش‌پذیری:

برای ادامه رهبری، به یادگیری ادامه دهید.

به اندازه ده برابر زمانی که حرف می‌زنید،
بخوانید و گوش بدهید. این‌گونه به یادگیری
و پیشرفت خود ادامه می‌دهید.

ـ جرالد مک‌گینیس[1]
رئیس و مدیرعامل شرکت رسپیرونیکس[2]

وقتی همه چیز را دانستید، باز هم بیاموزید.
این مهم است.

ـ جان وودن[3]
مربی بسکتبال

1. Gerald McGinnis 2. Respironics 3. John Wooden

موفقیت در کسوت ولگردها

اگر تصویر مرد ریزنقشی را با سبیل باریک، عصا، شلوار کیسه‌ای گشاد، کفش‌های بزرگ و زهواردررفته و کلاهی لگنی مشاهده کردید، فوری متوجه می‌شوید که او کسی جز چارلی چاپلین[1] نیست. تقریباً همه او را می‌شناسند. در سال‌های ۱۹۱۰ و ۱۹۲۰ او سرشناس‌ترین آدم روی زمین بود. اگر امروز بخواهیم کسی را پیدا کنیم که به شهرت آن روزگار چارلی چاپلین باشد، بدون شک او مایکل جوردن، پدیدهٔ بسکتبال دنیاست و اگر بخواهیم بگوییم چه کسی چهرهٔ ماندگارتری است، باید ۷۵ سال صبر کنیم و ببینیم در آن زمان چه کسی جوردن را می‌شناسد.

وقتی چاپلین متولد شد، کسی از او انتظار چندانی نداشت. او در خانواده فقیری به دنیا آمد. وقتی مادرش را به خانهٔ سالمندان بردند، چارلی کارش به کوچه‌ها و خیابان‌ها کشید. چارلی سال‌ها در نوان‌خانه‌ها، خانه‌های کودکان بی‌سرپرست و پرورشگاه‌ها زندگی کرد و بعد برای لقمه‌ای نان و درآمدی بخور و نمیر کاری در صحنهٔ تئاتر پیدا کرد. او در ۱۷ سالگی هنر خود را به معرض نمایش گذاشت و بعد در سال ۱۹۱۴، در حالی که فقط بیست و چند سال داشت در ازای کار در استودیویی در هالیوود هفته‌ای ۱۵۰ دلار حقوق می‌گرفت. در اولین سال فعالیتش در صنعت سینما، او به عنوان بازیگر، نویسنده و کارگردان در ۳۵ فیلم ایفای نقش کرد. چیزی نگذشت که همه از استعداد فراوان او آگاه شدند و روز به روز بر محبوبیتش افزوده شد. یکسال

1. Charlie Chaplin

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

می‌شست، تبدیل به بازیگران دیگری می‌شد که امروزه اسم و رسمی از آنها در میان نیست. اما چاپلین به عنوان بازیگر، کارگردان و مقامی برجسته در صنعت سینما هم‌چنان رشد کرد. بعد از آن به اتفاق تنی چند از هنرمندان و سرشناسان دنیای سینما مؤسسه سینمایی یونایتد آرتیست[1] را بنیان‌گذاری کرد که هنوز هم به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

موشکافی

رهبران با خطر «رضایت دادن به وضع موجود» روبه‌رو هستند. ممکن است برای بعضی‌ها این سؤال پیش بیاید که اگر تا این اندازه موفق شده‌ام، چه دلیلی دارد که بیش از این تلاش کنم؟ جواب ساده است:

رشد شما مشخص می‌کند که کیستید و چه کاره‌اید.
اینکه کی هستید مشخص می‌کند چه کسانی را جلب می‌کنید.
اینکه چه کسانی را جلب می‌کنید، میزان موفقیت سازمان شما را رقم می‌زند.

اگر می‌خواهید سازمان شما رشد کند، باید آموزش‌پذیری و فراگیرندگی خود را حفظ کنید.

برای اینکه آموزش‌پذیر و فراگیرنده باقی بمانید، به پنج نکته زیر توجه کنید:

1. United Artist

۱. بیماری به‌مقصدرسیدگی را درمان کنید

جالب اینجاست که آموزش‌پذیر نبودن اغلب ریشه در موفقیت دارد. بعضی‌ها به اشتباه گمان می‌کنند اگر بتوانند هدفی را تحقق بخشند، دیگر نیازی به رشد ندارند. این مطلبی است که در موضوعات مختلف صدق می‌کند:

امّا رهبران مؤثر نمی‌توانند این‌گونه فکر کنند. روزی که فکر کنند به حداکثر توانمندی خود رسیده‌اند، روز سقوط آنهاست. رِی کراک[1] می‌گوید: «تا زمانی که سبز هستید، رشد می‌کنید، اما به محض آنکه رسیدید، می‌پوسید.»

۲. بر موفقیت خود چیره شوید

مشکل دیگر این است که موفق شدن اغلب آموزش‌پذیری را با مشکل روبه‌رو می‌سازد. رهبران موفق می‌دانند عامل موفقیتشان آنها را در همانجایی که هستند نگه نمی‌دارد. به این نکته توجه داشته باشید اگر کاری را که دیروز کردید، هنوز در نظرتان بزرگ است، بدانید امروز به قدر کافی تلاش نکرده‌اید.

۳. فکر میان‌بُر زدن را از ذهنتان دور کنید

دوست من نانسی دورنان[2] می‌گوید: «بلندترین فاصله میان دو نقطه راه میان‌بر است.» این مطلبی کاملاً درست است. برای هر چیز ارزشمندی در زندگی باید بهایی پرداخت.

---

1. Ray Kroc
2. Nancy Dornan

۴. غرور را کنار بگذارید

شرط آموزش‌پذیری این است که بدانید همه چیز را نمی‌دانید. در ضمن توجه داشته باشید اگر همچنان یاد بگیریم باید هم‌چنان اشتباه هم بکنیم. اِلبرت هیوبارد[1] می‌گوید: «بزرگترین اشتباه در زندگی، ترس از اشتباه کردن است.» نمی‌توانید در آنِ واحد هم مغرور باشید، هم مطلب بیاموزید. امرسون[2] می‌گوید: «در ازای هر چیزی که به دست آورید، چیزی را از دست می‌دهید.» برای رشد کردن غرور را از خود دور کنید.

۵. یک اشتباه را دو بار تکرار نکنید

تدی روزولت[3] می‌گفت: «کسی که اشتباه نکند، پیشرفت هم نمی‌کند.» بله کاملاً درست است. اما رهبری که یک اشتباه را دو یا چند بار تکرار می‌کند، او هم موفق نمی‌شود. شما به عنوان رهبری راغب به آموختن، بی‌تردید اشتباه خواهید کرد. مهم نیست، اما همیشه به درسی که از این اشتباه می‌گیرید، توجه داشته باشید.

به این موضوع فکر کنید

آن زمان که بچه بودم و در روستاهای اوهایو[4] زندگی می‌کردم، چشمم به نوشته‌ای افتاد که مضمون آن از این قرار بود: «اگر از محصولی که برداشت

1. Elbert Hubbard
2. Emerson
3. Teddy Roosevelt
4. Ohio

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

کنید، چالش‌های جدید را به بخشی از زندگی خود مبدّل سازید.

- **از نقاط قوت خود درس بیاموزید.** سالی ۶ تا ۱۲ کتاب در زمینه رهبری بخوانید. افزایش یادگیری در زمینه‌ای که پیشاپیش در آن تخصص دارید، مانع از آن می‌شود که از یادگیری غفلت کنید.

نمونه موردی

تاف هدمن[1] گاوباز که سه بار قهرمان جهان شد، آخرین پیروزی خود را جشن نگرفت. او به دنور[2] رفت تا فصل جدیدی را شروع کند. او می‌گوید: «برای گاو مهم نیست که من سال قبل چه کرده‌ام.» در هر شرایطی که هستید، اگر می‌خواهید سال آینده هم قهرمان شوید، امروز مطلب جدیدی بیاموزید.

1. Tuff Hedman
2. Denver

فصل ۲۱

دورنمای ذهنی[1]:

تنها آنچه را که می‌بینید، می‌توانید اندازه بگیرید

شجاعت یک رهبر بزرگ برای تحقق بخشیدن
به آرمان‌هایش ناشی از اشتیاق اوست
و نه موقعیتی که دارد.

ـ جان ماکسول

آینده از آنِ کسانی است که امکانات را
قبل از اینکه تحقّق پیدا کنند، می‌بینند.

ـ جان اسکولی[2]
مدیرعامل سابق کارخانجات پپسی و کامپیوتر اَپل[3]

1. Vision 2. John Sculley 3. Apple

همه اسب‌ها پرش می‌کنند

یکی از بزرگترین خیال‌پردازان قرن بیستم والت دیسنی[1] بود. کسی که توانسته باشد برای اولین بار کارتون صداگذاری شده و کارتون رنگی را بسازد، مسلماً از رویایی در سر برخوردار بوده است. امّا بزرگترین کار والت دیسنی درست کردن دیسنی‌لند و دنیای والت دیسنی بوده است. اما جرقه این پنداره از مکانی به دور از انتظار در ذهنش زده شد.

وقتی دو دختر والت دیسنی جوان بودند، او شنبه‌صبح‌ها آنها را به پارک سرگرمی لس‌آنجلس می‌برد. دخترانش عاشق این پارک بودند و خود والت دیسنی هم این پارک را دوست می‌داشت. پارک سرگرمی برای بچه‌ها حکم بهشت را دارد. فضایی عالی و بی کم و کاست آکنده از بوی ذرّت بوداده، پشمک، تصاویر آگهی‌های تجارتی و صدای بچه‌هایی که روی چرخ‌وفلک جیغ و فریاد می‌کشند، همه و همه علاقه بچه‌ها را به خود جلب می‌کند.

والت به خصوص از چرخ‌وفلک‌ها خوشش می‌آمد. چرخ‌وفلک‌هایی که به ظاهر اسب‌های متعدد داشتند. اما وقتی به آنها نزدیک شد، دید که تنها دو تا از اسب‌ها زنده و طبیعی‌اند و بقیه اسب‌هایی مصنوعی و بی‌جانند. فضای پارک سرگرمی‌ها نظر والت دیسنی را به ساختن مکانی جلب کرد که مردم در هر سن و سالی از آن لذت ببرند.

1. Walt Disney

موشکافی

دورنمای ذهنی برای رهبر در حکم همه چیز است. این یک ویژگی به شدت ضروری است. چرا؟ زیرا این دورنما رهبر را راهنمایی می‌کند، هدف ما را مشخص می‌سازد، آتش درون را جرقه می‌زند و رهبر را به جلو حرکت می‌دهد. دورنمای ذهنی راهنمای پیروان رهبری است. رهبری را نشانم دهید که فاقد دورنمای ذهنی باشد تا برایتان ثابت کنم به جایی نمی‌رسد. چنین رهبری درست مثل اسب عصّاری در نهایت دور خود می‌گردد.

برای درک بیشتر نقش دورنمای ذهنی در زندگی رهبر به نکات زیر توجه کنید:

۱. دورنمای ذهنی از درون شروع می‌شود

وقتی من در همایش‌ها درس می‌دهم مردم از من می‌خواهند برای سازمان و تشکیلاتشان دورنمای ذهنی تعیین کنم. اما این کار از من ساخته نیست. دورنمای ذهنی شما مال شماست؛ نمی‌توانید آن را از دیگران بگیرید یا قرض کنید. دورنمای ذهنی باید از درون شما نشأت بگیرد. برای والت دیسنی تعیین دورنمای ذهنی هرگز موضوع مهمی نبود؛ او برای رسیدن به سطح بهترین‌ها همیشه می‌دانست چه اتفاقی می‌تواند بیفتد.

اگر فاقد دورنمای ذهنی هستید، به درون خود توجه کنید؛ به استعدادهای طبیعی و امیالتان توجه کنید. اگر نتوانستید دورنمایی به دست آورید، به رهبران دیگر رجوع کنید و ببینید افق دید کدامیک از آنها می‌تواند

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible]

دورنمای ذهنی هرچه چالشی‌تر باشد، افراد تلاش بیشتری برای تحقق آن از خود نشان می‌دهند. ادوین لند[1]، مؤسس پولاروید[2]، می‌گوید: «اولین کاری که باید بکنید این است که به اشخاص بگویید این دورنمای ذهنی بسیار مهم و تقریباً دست‌نیافتنی است. خواهید دید که سیل موفقیّت به سوی شما سرازیر خواهد شد.»

به این موضوع فکر کنید

دورنمای ذهنی از کجا نشأت می‌گیرد؟ برای یافتن دورنمای ذهنی معنی‌دار باید شنونده خوبی باشید. باید به عقاید و آرای متعددی گوش بدهید.

ندای درون

همانطور که قبلاً گفتم دورنمای ذهنی از درون شروع می‌شود. آیا مأموریت زندگی خود را شناسایی کرده‌اید؟ در دل خود چه دارید؟ در چه رویایی فرو می‌روید؟ اگر آنچه را که در زندگی دنبال می‌کنید از میل درون نشأت نگیرد، نمی‌توانید به آن تحقق ببخشید.

ندای ناخشنود

الهام درباره ایده‌های بزرگ از کجا می‌آید؟ از توجه به آنچه مؤثر واقع

1. Edwin Land
2. Polaroid

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

چه عاملی شما را در رویا فرو می‌برد؟ ....

چه عاملی به شما انرژی می‌بخشد؟ ....

در ضمن ببینید دوست دارید چه عواملی در دنیای پیرامون شما تغییر کند. چیست که وجود ندارد، اما می‌تواند وجود داشته باشد؟ وقتی در این خصوص اطلاعات لازم را کشف کردید، آنها را بنویسید و با یک مرشد یا مشاور درباره‌شان صحبت کنید.

نمونه موردی

در فاصله سال‌های ۱۹۲۳ و ۱۹۵۵، رابرت وودراف[1] رئیس کارخانهٔ کوکاکولا بود. او در آن زمان می‌خواست همه آمریکاییان در هر نقطه‌ای از جهان که هستند، بتواند کوکاکولا را به قیمت ۵ سنت خریداری کنند. چه هدف بلندپروازانه و شجاعانه‌ای! اما این در مقایسه با تصویر بزرگتری که می‌توانست آن را بر پردهٔ ذهن خود ببیند، هیچ بود. او می‌خواست در دوران حیاتش همه مردم روی زمین طعم کوکاکولا را چشیده باشند. وقتی شما به اعماق وجود خود فکر می‌کنید، چه می‌بینید؟

1. Robert Woodruft

[illegible]

[illegible]

[illegible]

دربارهٔ نویسنده

جان ماکسول یکی از بزرگترین متخصصان آمریکایی در زمینه مدیریت و رهبری است. او همه ساله برای صدها هزار نفر سخنرانی می‌کند. مؤسسه فورچون ۵۰۰ و بسیاری از نهادها و سازمان‌های ورزشی از توصیه‌های جان ماکسول بهره گرفته و می‌گیرند.

ماکسول بنیانگذار مؤسسات و نهادهای مختلفی است که هدفشان تقویت توانمندی‌های بالقوه رهبری است. جان ماکسول تاکنون بیش از ۳۰ کتاب به رشته تحریر درآورده است.